التسويق الرياضي

SPORTS MARKETING

الطبعة الأولى

1441هـ - 2020م



شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس : 0096265330508

جـوال : 00962795699711

E-mail: academpub@yahoo.com

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

(2019/6/3126)

رقم التصنيف:658,8

المؤلف ومن في حكمه:

منذر خضر المهتدي، أبي سعيد احمد الديوه جي

الناشر

شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

عمان – الأردن

عنوان الكتاب:

التسويق الرياضي

الواصفات:

/التسويق الرياضي//إدارة التسويق//اقتصاد/

ISBN :978-9923-27-023-3

التسويـق الرياضـــي

SPORTS MARKETING

تأليــف

الأستـاذ المساعـد الدكتـور

منــذر خضــر يعقـوب المهتـدي

كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة التسويق

جامعة الموصل

مراجعـة

الأستـاذ الدكتـور

أبـي سعيـد أحمـد الديـوه جـي

كلية الإدارة والاقتصاد- أستاذ التسويق

جامعة الموصل



شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

الإهداء

إلى وطني الحبيب الذي ولدت فيه

العراق

إلى المكان الذي أحببته وعشقته

الموصل القديمة

إلى الذي أوصاني دوماً بالدعاء الآتي :

الـلـهم إني أطلب منك النجاح والتوفيق والسعي والمثابرة

والدي الحاج ملا خضر المهتدي

إلى التي سهرت الليالي من أجلي

والدتي

إلى زوجتاي اللتين رافقتا دربي ومسيرة حياتي العلمية والعملية

إلى أحبائي : يوسف ومحمد ومريم

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

تقديم مؤلف الكتاب

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد ﷺ وآله وصحبه أجمعين، وبعد:

فالتسويق في القطاع الرياضي يعدّ من المفاهيم الحديثة التي يتطلب تطبيقها جهداً استثنائياً من الأندية الرياضية، لأن ما يجري من أحداث، وبطولات رياضية يفترض تسويقها بطرائق ناجحة تضمن من خلالها دعماً مادياً ومعنوياً لأنشطتها وفعالياتها الرياضية. كما أن التسويق في القطاع الرياضي يفترض أن يكون مبنياً على تعاون المنظمات الإنتاجية والخدمية، إذ إن مشاركتها في دعم الأنشطة الرياضية تكسبها تسمية الداعمة (الراعية) التي من شأنها أن توفر فرصاً مختلفة، ودعماً مادياً للأندية الرياضية ولاسيما تحقيقها الأرباح من خلال ما يتم تسويقه من منتجات في السوق الرياضية بالاعتماد على الترويج.

ويلاحظ الدور الفاعل للمنظمات الداعمة (الراعية) في زيادة مردودات الأندية الرياضية، وبالمقابل اكتساب المكانة الذهنية الإيجابية لمنتجاتها من خلال تكوين صورة حسنة عن منتجاتها في أذهان الزبائن ولاسيما الجمهور الرياضي.

لذا تطلب توافر منهاج، أو دراسة تأخذ دور التسويق في القطاع الرياضي لتكون أنديتنا الرياضية مواكبة للتطورات المحيطة، وتوظيف الفرص التسويقية، ومواجهة التهديدات، فضلاً عن اكتسابها منفذاً مشروعاً من منافذ الدعم المالي لها لتعزيز أنشطتها وفعالياتها الرياضية. وهذا لا يتم إلا من خلال الشروع نحو إعادة النظر في هيكلية النادي الرياضي، وتحسين أواصره الداخلية لمواجهة التحديات الخارجية، وكذلك العمل على التفكير في إيجاد الحلول المناسبة التي من شأنها أن تعزز من وضعها الراهن من خلال رسم الخطط والسياسات الكفيلة بالنهوض بهذا القطاع الحيوي، فالأندية الرياضية اليوم

بحاجة إلى رعاية لتطوير بنيتها التحتية التي تعاني من ضعف ملحوظ على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

إن ما تصبو إليه الأندية الرياضية من تطلعات مستقبلية هادفة من شأنها أن تعزز من الوضع الاقتصادي القائم والاجتماعي، فضلاً عن اكتساب المعرفة والتبادل الثقافي من خلال المشاركات الإقليمية والدولية الرياضية.

جاء الكتاب في عشرين فصل، وتمثل الأخير بعرض معجم للمصطلحات التسويقية.

وأشكر الأستاذ الدكتور أبي سعيد الديوه جي الذي أشرف على أطروحتي في الدكتوراه والموسومة "إسهام التسويق الرياضي في تنشيط الصناعة الرياضية"، وقد قمت بإضافة عدد من الموضوعات ذات العلاقة بالتسويق الرياضي ليكون كتاباً نافعاً بإذن الله تعالى، فكان حريصاً كل الحرص على قراءة ومتابعة كل ما أكتبه وأطرحه من موضوعات وأفكار، وقد ترك بصمته الكبيرة في هذا الكتاب بعد مراجعته السديدة وتنقيحه لفصول الكتاب ومفرداته الذي بين أيدينا، أسأل الله تعالى رب العرش العظيم أن يوفقه في الدنيا والآخرة، وجزاه الله عني خير الجزاء.

وأضع هذا الكتاب الأول من نوعه في طرح موضوعات تخص تسويق الأنشطة والفعاليات الرياضية على نحو فلسفي ومعاصر، فهو موجه إلى الأساتذة الأكاديميين في الجامعات والمعاهد العراقية ولاسيما كلية الإدارة والاقتصاد وكلية التربية الرياضية، ومدراء الأندية والاتحادات الرياضية، والعاملين في المنتديات الرياضية، والصحفيين والإعلاميين الرياضيين، وكل من يهتم بالشأن التسويقي في المجال الرياضي.

وأخيراً أشكر تعاون كل من ساهم في إخراج هذا الكتاب، وآخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين.

المؤلف

الأستاذ المساعد

الدكتور منذر خضر يعقوب المهتدي

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

مراجعة الكتاب/ الأستاذ الدكتور أبي سعيد الديوه جي

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين المبعـوث رحمـة للعـالمين محمد ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد

فقـد تنوعـت الدراسـات التسـويقية عـلى نحـو واضـح، وباتـت الخـدمات بعامـة والرياضية بخاصة من أكثر الأمور اهتماماً وإثارة وتقبلاً في أيامنا هـذه متزامنـة مـع ثـورة الصحافة والإعلام، وبالتالي فقـد أطلـق مسـمى "صـناعة الرياضـة" عـلى مجمـل الأنشـطة والفعاليات الرياضية، وبات التسابق لكسب إقامة بطولة، أو لقـاء مرتقـب، أو أي نشـاط آخر من مهام الجهات العليا في البلد الواحد، ذلك أن المسـألة لم تعـد مـنحصرة في المتعـة التي هيأتها المناسبات هذه بقدر تعدد الأطراف المشاركة في تقديم النشاط.

والمعـروف أن المتتبـع للأنشـطة الرياضـية كـان يقـرأ ويسـمع أكـثر مـن فرصـة في المشاهدة الفورية للحدث الرياضي، لأسباب تتعلق في محدوديـة الإمكانـات الفنيـة؛ إلا أن الصورة اختلفت تماماً في الوقت الحـاضر، وبـات المشـاركون في النقـل والـنشر والتعريـف بالفعاليات الرياضية، وما يرافق ذلك من توفير للمتطلبات الضرورية في مقدمة الأعمال في عالم التجارة، ما يمكن قوله: أن تجارة الرياضـة تـأتي في الأنشـطة المتقدمـة في غالبيـة دول العالم، فالملاعب، والإداريون، والمدربون، واللاعبون، والأطباء، والمتفرجون، وأجهزة الشرطـة والأمن، ومتاجر بيع الألبسة والمتطلبات الرياضـية، وغـيرهم مـن المشـاركين يمثلـون أعـلى درجات الأنشطة التي ترافق الحدث الرياضي، وهذا ما يمكن قوله: بالتسويق الرياضي.

من هذه المفاهيم تقدّم الـدكتور منـذر خضر يعقـوب المهتـدي بعملـه المتميـز في الولوج في هـذا الموضـوع المتشـعب الأطـراف، وكـان لزامـاً عليـه أن يلـم بـأمور متعـددة الجوانب، تفهماً للقوانين والتشريعات الرياضية التي تنسجم مـع مفهـوم الخدمـة، والتـي تصب كلها في مفهوم تسويق الخدمات الرياضـية، فكـان لـه مـا أراد، وبفضـل مـن اللـــه تعالى ومن ثم بمتابعته وحرصه الشديدين استطاع أن يقدم هذا العمل المتميز والذي نـال به شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، فقد كان حريصاً ومتابعاً في عمله الذي كنت سـعيداً

بـالإشراف عليـه، وقـدّم للمكتبـة الإداريـة نموذجـاً واقعيـاً لقـدرة باحثينـا مـن الولـوج في موضوعات حديثة العهد على البيئة العربية، وبالتالي فإني فخور بإنجازه المتميز هذا.

وسيلحظ القارئ بتتبعه لمفردات الموضوع هذا جديـة العمـل الـذي قـام بـه، ومـا خرج به من نتائج تجمع بـين النظريـة والتطبيـق، ومـا يمكـن أن يسـتفاد منـه في الواقـع الرياضي العربي، وبشواهد.

وفي الختام أسأل اللـه تبارك وتعالى أن ينفعنا بالعلم النافع والذي يجعل الرياضـة أداةً للخير، تجمع ولا تفرق، وأن نستفيد من مفاهيمها السامية، مبتعدين كل البعـد عـن كل ما يشوب الرياضة ومحبيها من خطوات لا يقبلها شرعنا الإسلامي.

مراجعة الكتاب

الأستاذ الدكتور أبي سعيد الديوه جي

رئيس جامعة الموصل - الموصل - العراق

بسم اللـه الرحمن الرحيم

تقديم السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

تواكب العلوم اليوم تطورات الحياة في مجالاتها المختلفة، وعلم إدارة التسويق واحداً من هذه العلوم التي بات دورها حيوياً في حياة الأعمال.

وتماشياً مع التوسع المذهل للأنشطة الرياضية في حياتنا اليوم، جاء هذا المؤلف ليتناول مفاهيم علم التسويق وخصائصه في الأنشطة الرياضية، وليواكب ضخامة النشاط الإعلامي للقطاع الرياضي.

وتزداد أهمية تناول هذا الموضوع (**التسويق الرياضي**) مع ضخامة مستويات وموازنات الأندية الرياضية والذي بات فيها موضوع رأس المال الرياضي واحداً من أهم عوامل نجاح الرياضة وتقدمه في الدول. عليه فإن تناول هذا الموضوع على وفق ما جاء به الكتاب يمثل حالة مهمة لتقدم الأنشطة الرياضية ورقيها التي هي بأمس الحاجة للإدارة الحديثة لها.

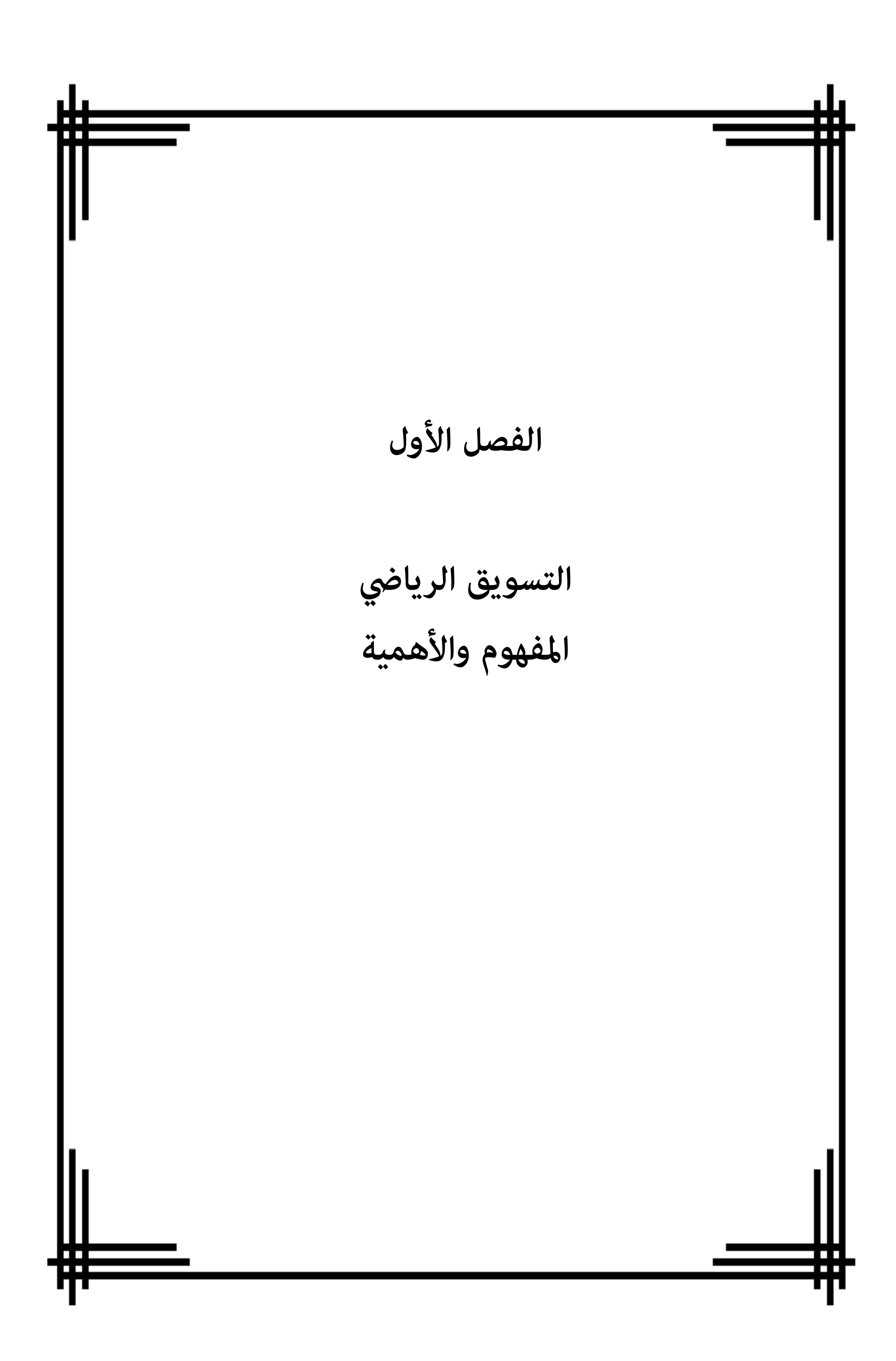
بهذا فإن لموضوع هذا الكتاب أهمية كبيرة على الصعيدين المحلي والعربي، لأن موضوع إدارة تسويق الأنشطة الرياضية له الدور الفاعل في نجاح مسيرة الأندية الرياضية ولاسيما في العراق لما ينقصها من نظم إدارة وتسويق فاعلة تسير باتجاه صقل واستثمار المواهب الكبيرة المتاحة في بلدنا في المجال الرياضي.

أتمنى للمؤلف الدكتور منذر خضر يعقوب المهتدي، ولملاكات كلية الإدارة والاقتصاد، وقسم إدارة التسويق مزيداً من العطاء بما يحقق النهوض باقتصاد البلد نحو النمو والتقدم، ومن اللـه التوفيق.

الأستاذ الدكتور موفق أحمد السيدية

عميد كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل

1436هـ-2015م



الفصل الأول

التسويق الرياضي
المفهوم والأهمية

الفصل الأول

التسويق الرياضي / المفهوم والأهمية

يعّد التسويق في المجال الرياضي أحد الوسائل أو الأساليب التي من الممكن أن تساهم في دعم الحركة الرياضية ونشر أنشطتها وفعالياتها، وفي الوقت نفسه مواجهة الصعوبات ولاسيما المادية منها التي تواجهها الأندية الرياضية، وتتعرض لها في أكثر من وقت من جهة، وتخفيف الأعباء الأخرى التي تقدمها الدول للأندية الرياضية، كالرعاية الرياضية، وتسويق البرامج التدريبية، والفعاليات والبطولات والمسابقات الرياضية من جهة أخرى.

أولاً: مفهوم التسويق الرياضي

يفهم التسويق الرياضي على أنه **"عملية البحث، وتحديد احتياجات الزبائن، واستخدام استراتيجيات المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع المناسبة بهدف إشباع هذه الحاجات والرغبات"**(Stimpson, 2002 :15).

وضمن المنظور نفسه الذي يعكس تطور المفهوم التسويقي إلى أبعد من مجرد البيع والتوزيع، فقد جاء على أنه **"تلك الآلية الاقتصادية، والاجتماعية التي يتمكّن من خلالها الأفراد، والجماعات من تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بواسطة إحداث، وتبادل المنتجات، والأشياء الأخرى ذات القيمة لدى الغير"** (Kotler and Dubois, 2002 :20).

إن أول من وضع تعريفاً للتسويق الرياضي وقام بصياغته هو Kesler عام 1979م، إذ عرّفه بأنه **"يصف الأنشطة الاستهلاكية والصناعية والخدمية، وأن المنتجين والمسوقين كانوا يستخدمونه على نحو متزايد في الفعاليات والأنشطة الرياضية، بوصفها وسيلة ترويجية لمنتجاتهم غير الرياضية، والتي لا ترتبط بالرياضة بصلة من قريب أو بعيد، سواء كانت هذه المنتجات سلعةً أم خدمةً"**(Heerden, 2003 :252-253).

وورد بأنه **"عملية تسويق وبيع المنتجات إلى الزبائن دون رجعة الأخير إلى تكرار الشراء من نفس المنتج"** (Smith and Taylor, 2004 :3).

إن البداية لهذا التعريف هي التركيز على عملية البحث، وتحديد الاحتياجات، ويلاحظ أن تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم تكون في أنهم لا يقومون بعملية التسوق

للمنتجات نفسها، بل يبحثون عن غيرهـا، لأن في الأولى قـد حققـت حاجـاتهم ورغبـاتهم، ومن ثَمّ تحقق الإشباع (Smith, 2008 :2-3).

كما جاء على إنه "مجموعـة مـن الطرائـق والأدوات التـي تسـمح لنـا بالاسـتخدام المباشر أو غير المباشر للرياضـة، أو الصـورة الرياضـية التفاعليـة لغـرض تحقيـق الأهـداف والحاجات، الذي يشمل تسويق السلعة الرياضية، والخدمة الرياضية التي تلبـي حاجـات النادي الرياضي والجمهور الرياضي" (Namata, 2007: 323).

وفي ظل التطورات الحاصلة لم يبـق التعريـف عـلى حالـه، إذ عـرف بأنـه **"عمليـة منظمية تنطوي على تخطيط وتنفيـذ ومراقبـة النشـاطات بصـورة مدروسـة في مجـالات المنتج والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات من خلال عمليات تبـادل من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد"** (Kotler, et al, 2009 :13).

وقـد تطرقـت الدراسـات والبحـوث السـابقة إلى مفهـوم التسـويق بشـكل عـام، وأنشـطته، ووظائفـه المتعـددة، واسـتراتيجياته، ومزيجـه التسـويقي السـلعي والخـدمي، وأسواقه المستهدفة، إذ تَمّ إثراء تلك المواضيـع مـن البـاحثين والدارسـين عـلى نحـو واسـع وملحوظ. وهنا نقتصر المسافة، فالتسويق يعد نشاطاً ديناميكيـاً متجـدداً، ويشـتمل عـلى وظائف متنوعة ومتداخلة، بذلك فإنه يصعب الإجماع على تعريف موحد له.

ويعّد مفهوم التسويق الرياضي غامضاً لمعظم الممارسين للرياضة، وهناك مناقشـات كثيرة عن مجالات التطبيق، فمنهم من يرى أنه يطبق في مجال الـنشر، والإعـلام، والـبعض الآخر يرى مجال تطبيقـه في بيـع التـذاكر، وجمـع الهـدايا التذكاريـة للألعـاب الرياضـية، والبطولات، والمسابقات المقامة، وآخرون ينظرون على أنه يركز على جانب ألعاب القـمار، والمراهنات التي توضـع عـلى المسـابقات والبطـولات الرياضـية (Shannon, 1999 :517-518).

والتسويق الرياضي ما هو إلا **"عمليـة تصـميم وتنفيـذ الأنشـطة الخاصـة بإنتـاج وتسعير وترويج وتوزيع للسـلع أو الخـدمات لإرضـاء حاجـات المسـتهلكين أو المشـاركين لتحقيق أهداف البيئة أو المنظمة"** (الوصابي، 2009 :4).

لذا فالتسويق الرياضي عُدّ محوراً مهماً نحو رقي، وتطور الرياضة بشكل عام، وكأي قطاع من القطاعات الحيوية، إذ يلاحظ هناك سوق للسلع الاستهلاكية، والمعمرة، والصناعية، يتم تداولها بيعاً، وشراءً من خلال متاجر المفرد، والجملة، والوكلاء الموزعين، والأسواق بمختلف صورها، وتعمل المنظمات المنتجة على أن تكون أسعار منتجاتها مناسبة، وفي الوقت نفسه عدّت تنافسية في السوق، ويرافق هذه المنتجات استراتيجيات الترويج، ثُمّ استراتيجيات قنوات التوزيع المناسبة، لتكون بين يدي مستهلكيها، وكذلك يلاحظ الحال نفسه بالنسبة لتسويق الأسهم والسندات من خلال المصارف التجارية، والاستثمارية، والحكومية، والأهلية، إذ تجري عمليات البيع والشراء، لتوفير الأموال عن طريق عمليات الإيداع والإقراض، والاقتراض، إذن هناك منتج، وسوق، وسعر، وترويج، وتوزيع، وأفراد عاملين، ومظاهر خارجية وعمليات (Mullin, et al, 2007 :12).

ومن جانب آخر، فالتسويق الرياضي يعّد مفهوماً حديثاً في البيئة العربية، وقد قطع أشواطاً كبيرة لدى الدول المتقدمة، إذ يبحث في كيفية تسويق المنتجات الرياضية وترويجها من خلال الأندية الرياضية، والعمل على إيجاد علاقات فاعلة مع الجمهور، والتوصل إلى إرضاء ذلك الجمهور، وتحسين مكانة النادي الرياضي بين الأندية الرياضية الأخرى، فضلاً عن كيفية توفير آلية أو نظام أو برنامج متقدم لاحتراف اللاعبين داخلياً وخارجياً، ووضع مزيج تسويقي مناسب لتسويق البرامج، والأنشطة التدريبية، وإقامة المهرجانات والمسابقات الرياضية، وغيرها من الأنشطة التي تقع على عاتق الأندية الرياضية، وهذا يأتي بجهود تفعيل حركة قسم العلاقات العامة، ووحدات التسويق، والمبيعات، والاتصالات في النادي الرياضي.

وفي سياق ذلك يلاحظ أن التسويق الرياضي بدأ لأول مرة في الولايات المتحدة في عام 1870م، وتبعتها أوروبا بعد ذلك، ومن ثم آسيا، إذ انطلقت منظمات تصنيع السجائر بوضع بطاقات صور اللاعبين المشهورين في لعبة البيسبول للترويج لمنتجاتها مقابل الحصول على تمويل، تبعتها منظمات أخرى انتهجت المنهج نفسه، وبدأت تحصد هذه العمليات نتائج اقتصادية كبيرة على الرياضة، بعدها تفنّن أهل الرياضة في الدول المتطورة بالاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي الرياضي ثم ألحقت هذه البطاقات بعلكة

Bubble الذائعة الصيت، وتطور الأمر إلى بيع بطاقات صور اللاعبين بدون وصلها بسلعة معينة، وكذلك شراء الملياردير المصري محمد الفايد صاحب محلات هارودز الشهيرة في لندن غالبية أسهم نادي فولهام الإنكليزي لكرة القدم، وإنفاق أكثر من 50 مليون جنيه استرليني لتحديث منظماته واستقطاب أفضل اللاعبين وهو يعلم بخبرته التجارية الكبيرة أنه قادر خلال سنوات قليلة على الحصول على أضعاف ما دفعه من خلال حقوق النقل التلفزيوني وصفقات الرعاية وإيرادات دخول المباريات بعد إنجاز الملعب الخاص به على ضفاف نهر التايمز والذي يعدُّ تحفةً معمارية[1].

كما إنه تسويق صورة المنتجات وسمعتها، بعبارة أخرى هو تسويق (السلع والخدمات الرياضية)، مع الرياضة أو من خلال الرياضة، ومع هذا فهناك من يضع التسويق الرياضي في مفهوم ضيق جداً، وهناك من يفسر ويحلل بعض النصوص التسويقية المذكورة في الأدبيات، وما يتردد على لسان الاستشاريين، وصناع القرار، وأن هناك من يرى مزج وعدم التفريق بين الرياضة والرعاية والتسويق الرياضي.



الصورة (1-1)

تسويق منظمة bwin للقمصان

من خلال شعار نادي ريال مدريد

الرياضي

---

(1) كلمة رئيس اللجنة الاولمبية العمانية الدكتور حماد الغافري، وهي جزء من كلمته الافتتاحية في كتيب ندوة التسويق الرياضي التي أقيمت في مسقط في 27-28 نيسان 1993 : 11.

إن هذا المزج بين الرياضة والرعاية والتسويق الرياضي له مفاهيمه الخاصة، فالرعاية الرياضية هي عنصراً من عناصر المزيج التسويقي الرياضي لم يتبين مفهومه بشكل كامل في نصوص التسويق وأدبياته، وأنه ليس هناك إلا كتب، وبحوث قليلة تحمل مضامين التسويق الرياضي.(Mullin, et al, 2007), (Mullin, et al, 2000).

من التعاريف السابقة الذكر يلاحظ أن التسويق الرياضي يتصف بالآتي:

1. إنه امتداد للتسويق الكلاسيكي مع الأخذ بنظر الاعتبار خصائص وأنواع الأندية الرياضية وأنشطتها.
2. مجموعة من المبادئ والإستراتيجيات، وتطبيقات التسويق الكلاسيكي في القطاع الرياضي.
3. أداة لتسيير الاستهلاك الرياضي على مستوى الأندية الرياضية والجمهور.
4. تقدم من المنظمات غير الرياضية والرياضية بغرض تحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق الحاجات والرغبات.
5. أداة لتحقيق أهداف إعلامية وترويجية لاستقطاب وجذب أكبر عدد ممكن من الجمهور ووسائل الإعلام.

وقد وجدت خلاصات مكتوبة لمفهوم للتسويق الرياضي في كتابات (Evans, et al, 1996 :335) وكانت على النحو الآتي:

1. استخدام الرياضة كوسيلة للترويج عن المنتجات الاستهلاكية والصناعية.
2. تسويق المنتجات الرياضية، والأحداث، والمسابقات، والبطولات الرياضية.
3. مجموعة من الجمعيات الرياضية والمكيفة باتجاه السوق لتبقى قوية وفاعلة في ظل بيئة تنافسية، وأن تقدم منتجات تنافسية بشكل مكثف أمام الجمعيات الأخرى.

وقد وضع (Heerden) ثلاثة سيناريوهات رئيسة في التسويق الرياضي:

أ- الأول: السلع والخدمات الرياضية، كالمعدات والمرافق العامة، التي تكون مستهلكة ومطلوبة من قبل الرياضيين المحترفين، أو هواة الرياضة.

ب- الثاني: المنظمات التسويقية من خلال ارتباطها بالأندية الرياضية، كالرعاية، والمشاركة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي في الأحداث، والبطولات، والمسابقات الرياضية.

ت- الثالث: عد الأندية الرياضية وسيلة للترويج من خلال الرموز، والشخصيات الرياضية المتميزة، والتي لها سمعة، وشهرة، ومكانة متميزة وكبيرة لدى الجمهور الرياضي، وهم أبطال الملاعب والساحات، كما أن تزايد الفعاليات الرياضية وتنوعها جاء لجذب الرعاية للمشاركين وللجمهور، لذا فإن التمويل يكون مشتركاً بين المنظمات الإنتاجية والخدمية، والأندية الرياضية (Heerden, 2003 :254).

ووفقاً لهذه السيناريوهات الثلاثة، فإن التسويق الرياضي هو مركز، أو موقع جوهري يقع بين الترفيه والمتعة، وأنماط العيش وحياة اللاعبين، والكادر الوظيفي في النادي الرياضي، والجمهور المشجع والمتفرج، وأنشطة التسويق المتعددة والمتنوعة، والذي يمثل السيناريو الأول. وهنا تقوم المنظمات الإنتاجية والخدمية بتخطيط استراتيجياتها وتنفيذها، والقائم على اختيار مزيج تسويقي مربح، وبدوره يمثل هذا السيناريو الثاني، ومن ثَّم يتم التقرب من نقاط تسويق المسابقات والبطولات والأحداث الرياضية المنوعة، وهذا يمثله السيناريو الثالث.

ومن جانب آخر يلاحظ أن أغلبية بطولات دوري الأندية الرياضية العربية ولاسيما العراقية منها سواءً الاعتيادية أم الممتازة لأية نشاط رياضي كانت ضعيفة مقارنة بنظيراتها في أندية عددٍ من الدول العربية، والأجنبية، فمن حيث التوقيتات لإقامة هذه الأنشطة والبطولات كانت من غير جمهور منظم، ومن غير تخطيط سليم لإقامتها، بذلك يمكننا طرح التساؤل الآتي: هل نتوقع نجاح التسويق الرياضي في ظل غياب كل المقومات الأساسية للعملية الرياضية برمتها، ومنها مقومات البنية التحتية والمزيج التسويقي الرياضي؟

وقد شهد التسويق الرياضي خلال هذا العقد نمواً مضطرداً، ومتناسباً مع محاولة المنظمات المنتجة توسيع أسواقها في ظل السوق العالمية الحرة، وأصبحت المنظمات حول

العالم تخصص نصيباً من أنشطتها الإنتاجية والخدمية للتسويق من خلال الرياضة من ميزانيتها العامة (http://www.dralabdali.com, 2009 :1-2).

وبهذا يمكن القول إن التسويق الرياضي يستند على الخبرة، والإدراك المعتمد على التصور المبني على التوقعات، وكل رياضة من الرياضات تحتاج إلى قدر كبير من التنظيم، والاتصال، والتنسيق، والقرار السليم، سواء أكان داخلياً أم خارجياً.

ومع تطور التسويق الرياضي، واتساع رقعته أصبحت العلاقة بين الرياضة والاقتصاد علاقة تكاملية، وذلك بعد أن أصبحت الرياضة عملية اقتصادية في الأساس، وباطراد نمو مجال التسويق الرياضي وانتشاره، وتنافس المنظمات الإنتاجية والخدمية على رعاية الفعاليات الرياضية، إذ غدت بوصفها الممول الرئيس لمعظم الأنشطة الرياضية الصغيرة منها والكبيرة، ولاسيما في الدول المتقدمة، وكثير من دول العالم الأخرى، فضلاً عن الجهات المنظمة للفعاليات الرياضية، والتي حققت أرباحا خيالية، بسبب تزايد ما تدفعه هذه المنظمات الإنتاجية والخدمية من أموال لرعاية الفعاليات الرياضية في سبيل الترويج لمنتجاتها ولاسيما مع انتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي ساعدت في انتشار اسم منتجات المنظمات عبر دول العالم كلها (Adam and Leonard, 2003 :36).

واليوم أصبح التسويق الرياضي من العلوم الإدارية المهمة في الدول المتقدمة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وسياسياً، إذ إن المشاكل التي تواجهها الأندية الرياضية المتنوعة ليست مشاكل فنية حسبْ، وأن الدول النامية هي الأخرى أصبحت مهتمة بنواحي التسويق بعد التعرف، والإطلاع على التجارب، والدراسات التي قامت بها الدول المتقدمة، تلك التجارب، والدراسات العلمية الحقيقية التي مرت بها هذه الدول في نموها، وازدهارها، بذلك فان الأمر يقتضي من كل دولة أن تقوم بالدور الذي يحقق لها النمو الاقتصادي، من خلال الاهتمام ببناء قواعد رصينة، وفاعلة للشروع في تسويق منتجاتها المتنوعة (Gray and McEvoy, 2005 :297).

وكذلك التطور الحاصل في حدث الفكر الفلسفي للتسويق، نتيجة للتغيرات الهيكلية التي حدثت في المجتمعات المتقدمة بشكل خاص منذ بدء هذا القرن، إذ جاءت التغيرات استجابة للتعقيدات التسويقية، وهذا ما دفع الأندية الرياضية إلى الاهتمام

المتزايد بالعمل التسويقي، والمزيج التسويقي، وكانت النتيجة تحديد معالم فلسفة متكاملة للعمل بالأندية الرياضية المتنوعة عن التسويق.

إن مفهوم التسويق الرياضي قد تطّور، ومن الذين تناولوا هذا التطّور (Brooks, 1994 ، وMilne and McDonald, 1999، و(Mullin, et al 2000 ، و Shank, 2008، وStoler, 1993، فكل التعاريف التي قاموا بوضعها توضح العناصر الأساسية للتسويق، فقد جاء بأنه **"عملية تخطيط وتنفيذ مفهوم التسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات على الرياضة لخلق تبادل ترضي أهداف الفرد والمنظمة"** (Fasan, 2004 :181). وأيضاً أنه **"العرض والحصول على السلع والخدمات الرياضية وتلبية الاحتياجات المحددة للمستهلكين مقابل قيمة نقدية أو عينية يدفعها المستهلك"** (Hernander, 2004 : 33).

وكذلك بأنه **"توقع وإدارة ورضاء حاجات ورغبات مستهلكي الرياضة، من خلال تطبيق وممارسة مبادئ التسويق، إذ إن التسويق الرياضي يبدأ وينتهي بالمستهلك الزبون سواء أكان فرداً أم منظمة"** (Gray and McEvoy, 2005 :301).

وأيضاً عرف بكونه **"أهم وظيفة للعمل الإداري في المجال الرياضي، لأن أنشطة التسويق الرياضي هي التي تحدد ميادين العمل للأنشطة الإدارية للمنظمات الرياضية، ولكل منظمة رياضية تعمل في مجال بيع وتقديم الخدمات الرياضية للعديد من المنافسين، فالنادي الرياضي اليوم يستخدم التسويق الرياضي كمهمة مميزة له إلى حد أن كل مظهر من مظاهر النادي يعمل تحت قيادة أحد مفاهيم التسويق"**(عمر، وشلبي، 2005، 13- 14).

وأنه **"تكوين الطلب، والحصول على ما يمكن فهمه لتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم، فهو تسويق السلع كالملابس والأحذية الرياضية، وتسويق الخدمات كدروس المهارة، وعضوية الأندية الرياضية، والكيانات كالاتحادات، والفرق، والأفراد"**. (www.Jupub.com, by: Masteralexis, et al, 2008:1).

وهو **"عملية اجتماعية وإدارية، يسعى رؤساء الأندية الرياضية إلى تلبية حاجات النادي الرياضي ورغباته من خلال تعزيز تبادل المنتجات والقيمة للجمهور"** (Shilbury, et al, 2009 :14-15).

وكذلك هو "**عملية متداخلة تهدف الى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلعة أو الخدمة أو الأنشطة الرياضية، والتي تشبع حاجات المستفيدين ورغباتهم، أو المستهلكين الحاليين والمرتقبين**) (حجازي و الشافعي، 2009، 23).

كما أنه "**تطبيق لمفاهيم التسويق في تقديم السلع والخدمات، وكيفية تلبية حاجات الجمهور الرياضي ورغباته، ويكون ذلك من خلال التسويق مع الرياضة، والتسويق من خلال الرياضة**" (Smith, 2008 :3).

بذلك فإنه من الضروري أن يسعى كل نادٍ رياضي إلى وضع إجراءات، وقواعد، وصياغتها، لتقييم العلاقات بين المنتجات الرياضية التي من الممكن أن تقدمها، وبين الاحتياجات والرغبات التي من الضرورة عليها أن تقوم بتلبيتها لجمهورها الرياضي (بخاري، 2000: 78).

والتسويق الرياضي هو "**المفتاح لتحقيق أهداف الأندية الرياضية، ويشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة، والحصول على رضا الجمهور بفعالية، وكفاءة أكثر مما يقدمه المنافسون**" (Shilbury, et al, 2009:19).

ومن جانب آخر، فإن التسويق الرياضي هو بناء قاعدة مشجعين عالية التماثل، إذ إن المشجع، والداعم، والوسط الإعلامي، والحكومة جميعاً يدفعون المبالغ للترويج للمنظمة الرياضية ودعمها لمنفعة التبادل الاجتماعي، والهوية الشخصية، وهوية المجموعة، والمجتمع ضمن بيئة تعاونية تنافسية (Wakefield, 2007:2).

إن فلسفة الدول الحالية مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا وألمانيا، وإسبانيا، وغيرها في الاعتماد على تمويل أنشطتها الرياضية هي فلسفة معتمدة على التمويل الذاتي، ما يعني ظهور أندية رياضية تقوم بتنمية مواردها المختلفة بشكل مستقل عن الدعم الحكومي، وبأن تقوم بتسويق منتجاتها بنفسها معتمدة بذلك على ما تمتلكه من إمكانيات معرفية، وموارد بشرية، وخبرات، وكفاءات، ومميزات الجذب والاستقطاب الجماهيري، وهنا تتمكّن هذه الأندية من تحقيق المتعة والترفيه لجمهورها الرياضي، وتلبية حاجاته، ورغباته، وتحقيق مكانة ذهنية لمنتجاتها في أذهان جماهيرها (Smith and Taylor, 2004 :5).

إن عدم وجود أندية رياضية مستقلة في كياناتها، يتغلب عليها طابع الضعف في استراتيجيات أنشطتها الرياضية والتسويقية، يظهر الحاجة إلى توظيف القطاعات الخاصة بممارسة أنشطتها ودعمها، وبناء أندية رياضية معتمدة على جهودها الذاتية، وقيام حتى الجمهور بتقديم الدعم المادي والمعنوي، لتمكّنها من إتمام أنشطتها وفعالياتها، والنهوض باقتصاد البلد من تنمية حكومية إلى تنمية ذاتية خاصة، وبما يتلاءم مع تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها تلك الأندية الرياضية، وطبيعة الجمهور الرياضي وخصائصه. (Hoye, et al, 2006 :12).

ولمّا كان التسويق الرياضي عملية جديدة في الأندية الرياضية العربية بشكل عام، والعراق بشكل خاص، وفي الوقت الذي قطع هذا الأمر في كل أنحاء العالم شوطاً كبيراً، إذ وصل إلى أقصى مدى له، بل أصبح من أساسيات البناء الرياضي، لذا فقد دفع ذلك إلى السعي لإتباع منهج علمي من خلال دراسة لواقع التسويق الرياضي في المجتمعات العربية وحكوماتها. وهنا ظهر عنصران مهمان في فلسفة التسويق الرياضي هما:

الأول: على الأندية الرياضية أن تضع أهدافاً واقعيةً، للوصول إلى جمهورها.

الثاني: عليها تحقيق ذلك بشكل أفضل من منافسيها.

وهذا ليس صعباً على الأندية الرياضية إذا تمكنت في التركيز على النقاط الآتية:**1. التركيز على السوق 2. التوجه نحو الجمهور. 3. التسويق المتناسق. 4. الربحية** (Smith, 2008 :540).

1. التركيز على السوق: يتمثل بتحديد خصائص السوق الرياضية، ويعني ذلك تحديد حجم السوق، وتحليل البيئة التسويقية، والجمهور المستهدف، والتي تمكّن الأندية الرياضية من تقديم الأنشطة والفعاليات بطريقة متميزة، وفريدة عن المنافسين، مثال ذلك لا للحصر: عند تسويق تذاكر المباريات، فان التركيز على السوق يعني أن الأندية الرياضية لا تتمكّن من تقديم كل تذكرة لكل متفرج أو مشجع، وعلى الأندية الرياضية التركيز على تقسيمات سوقية معينة من الجمهور (الشرائح)، كي تكون قادرة على شراء منتجات وخدمات الأندية الرياضية.

2. التوجه نحو الجمهور: ويعني بأن تستثمر الأندية الرياضية التي تقدم الخدمة وقتاً لمعرفة احتياجات الجمهور ورغباتهم ، ويفترض نيل رضاهم، حتى لا ينجذبوا إلى منافسين آخرين، إذ إن عليها أن تذهب أبعد من توقعات الجمهور، فإذا كان الجمهور مسروراً من المنتج الرياضي المقدم، فإنه سيخبر عدداً محدوداً من الناس بذلك، ولكن إذا كان الجمهور مستاءً من المنتج المقدم، فإنه سيشتكى إلى عدد كبير من الناس، مما سيؤدى إلى تكوين صورة سلبية عنها، بذلك فعليها أن تصمم مزيجاً تسويقياً فاعلاً لمنتجاتها المقدمة لجمهورها، فضلاً عن إدارة الجهود التسويقية من خلال التخطيط، والتنفيذ والرقابة على الأنشطة التسويقية، ومحاولة التعرف على حاجات الجمهور ورغباته الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال العمل على تحديد أكثر الأسواق استهدافاً، وربحيةً في الحاضر والمستقبل.

3. التسويق المتناسق: إذ يفترض أن تحظى الأندية الرياضية بالدعم الكامل من مستويات الإدارة العليا، لضمان نجاحها، ويشمل هذا تنسيق الجهود وتظافرها داخل وحدات النادي الرياضي، كما في التسويق الداخلي في المنظمات المنتجة للسلع والخدمات، والذي نعني به المكافأة، والتدريب، وتحفيز الموظفين للعمل معاً لخدمة الجمهور الرياضي.

4. الربحية: إن التوجه الحديث للتسويق لا يقتصر فقط على إرضاء الجمهور كونه هدفاً وحيداً للمنظمة، بل يفترض التركيز على تحقيق الربح، وهذا لا يتحقق من خلال التركيز على نقود السوق فقط، بل من خلال النظر إلى تلبية احتياجات الجمهور ورغباته على نحو أفضل من المنافسين، أي إيجاد توازن بين إرضاء الجمهور، وتحقيق الربح، وهنا يفترض المحافظة على الجمهور، واستقطاب جماهير جدد، ومن ثَمّ تكون النتيجة تحسن في الربحية، وتوسع في الفرص والنمو، والوصول إلى مستقبل أكثر نجاحاً للأندية وعلى المدى القريب، والبعيد.

وهذا يعني أن التسويق الرياضي ينصب بخصوصية ينفرد بها عن مفهوم التسويق في المجالات الأخرى.

إن واحدة من الصعوبات التي يواجها أولئك الذين يعملون في مجال التسويق الرياضي، هو أنه ليس من السهل دائماً أن تتصل نظرية التسويق أو مبادئه مع العمل الرياضي، فإذا كانت الرياضة المفضلة لجمهور ما (كرة القدم)، أو (الكرة الطائرة)، والعمل على قضاء بضعة دقائق في التفكير في الإجابات الممكنة لعددٍ من الأسئلة المطروحة للجمهور والمتصلة بالتسويق ومنها:

- ما هو جوهر المنتج أو الخدمة الذي يقدمه النادي الرياضي؟
- من هم الجمهور؟
- من هم أصحاب المصالح الرئيسيين؟
- من هم أهم المنافسين؟
- كيف يمكن للنادي أن يختلف (تسويقياً) في المنافسة؟
- ما هي العلاقة بين النادي الرياضي، وأصحاب المصالح، والجمهور؟
- من هو أهم عنصر في رأي معظم المهتمين بالعملية التسويقية: النادي نفسه، أم اللاعب، أم بضعة نجوم "لاعبين" في النادي، أم النتائج التي حققها النادي، أم الترفيه والقيمة التي قدمها النادي، أم أداء النادي ككل؟ (Shilbury, et al, 2009 :20).

ثانياً: أهمية التسويق الرياضي

تتحدد أهميته في تبادل المنفعة بين أصحاب المصالح (منظمات، مساهمين، مستثمرين) في المنظمات الرياضية، وتوفير احتياجات المستفيدين من الأنشطة الرياضية، أو المنتجات الرياضية، لتحقيق العوائد المادية للمساهمة في الارتقاء والنهوض بالمجالات الرياضية، وتطبيق كافة الوسائل المستخدمة في المجالات الرياضية، وتشمل الأنشطة الرياضية، والبطولات، والمنافسات المحلية، والدولية في عملية التسويق الرياضي، وتأتي في مقدمتها:

1. الرعاية الرياضية في المنظمات الرياضية.
2. النقل التلفزيوني المباشر، وغير المباشر للأحداث الرياضية.
3. العلاقات العامة، ودعوة الشخصيات البارزة محلياً ودولياً.

4. اجتذاب أكبر عدد من الجمهور عـن طريـق وضـع شاشـات العـرض الكبـيرة في الأماكن العامة، والمنظمات، والهيئات المختلفة.

5. تقديم المسابقات بجوائز مالية مغرية.

6. العمل على تخفيض أسـعار التـذاكر لمنتسـبي المـنظمات والهيئـات الحكوميـة، والمشجعين المسجلين في الأندية الرياضية.

7. التعاقد مع الشخصيات العامة للاستقبال الجماهيري.

8. دعم الإعلام الرياضي ووسائله المختلفة. (الشافعي، 2004 :10، 146-147).

وكذلك يلاحظ جلياً أهمية التسويق الرياضي من خلال ما يحققه من فوائـد لرقـي الألعاب الرياضية، وأبرز هذه الفوائد (عبد الغني، 2009ت :5).

1. تحقيق الاحتراف الإداري والفني في الأندية الرياضية.

2. إيجاد خدمات رياضية متطورة لتحقيق الأهداف المنشودة.

3. إعطاء المـنظمات والاتحـادات الفـرص الكافيـة للتعاقـد مـع المـدربين المتميـزين لتطوير الجانب الفني للأندية الرياضية.

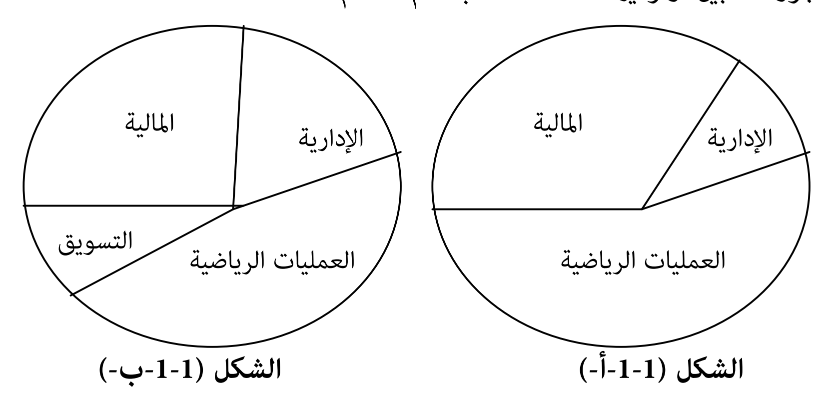
4. تحظى المنظمات والاتحادات الرياضية بتغطية إعلامية واسعة وذلـك باسـتخدام وسائل الإعلام والاتصالات الحديثة (جريدة الوسط الرياضي، 2007 :8).

ولغـرض الحصـول عـلى جـزء كبـير مـن تـاريخ الرياضـة، فـإن العـاملين في الأنديـة الرياضية أعادوا الروح الحقيقية لمشاركة الهواة، كما أنها قامت بتقديم نمـاذج لأنشـطتهم على أساس تطور كل من الإدارة والتنظيم المهني، وكان هذا الحـدث قبـل عـام 1970م في استراليا. والشكل (1-1 أ) يوضح هذه المشاركة، إذ كان التسويق الرياضي في بداياته.

كما أن المهام الملقاة على عاتق إدارات الأندية الرياضية وصفت بكونهـا ضـيقة جـداً وغـير ملمـة بكـل مـا هـو جديـد ومتطـور مـن أجـل الاسـتمرار بأنشـطتهم، ودخـولهم إلى المسابقات الرياضية الدولية، والعالمية، والمشاركة مع الجمهور الرياضي الذي يشجع أنديتهم الرياضية، بذلك فقد كان رؤساء الأندية الرياضية يعتمدون وجهات نظر ضيقة جداً لتنظـيم أنديتهم الرياضية، إذ كـان التركيـز عـلى البيئـة الداخليـة، وكيفيـة إدارة الميزانيـة المحاسـبية للمنظمـة، وتخصـيص الرقابـة الداخليـة، وصرف النفقـات المتنوعـة، إذ لم تأخـذ بنظـر

الاعتبار البيئة الخارجية، مـن سياسـة، وثقافـة، واقتصـاد، وتقنيـات مسـتخدمة، ومعرفـة، واتصالات مع العالم الخارجي في المجال التسويقي الرياضي، وظلّت هـذه الحـال لسـنوات عدة.

والشكل (1-1ب) يعرض الحركة التقدمية، وهي واحدة من أبرز مهام رؤساء الأنديـة الرياضية، وذلك من خلال رصد الاتجاهات البيئية الداخلية والخارجيـة، والقيـام بـالتخطيط الفاعل لضمان نمو المنظمة، إذ كانت هذه الخطوات مترددة، ومتعـثرة في السـابق مـن قبـل مدراء المنظمات الرياضية، فاليوم تمارس الأندية الرياضية خطوات استباقية في ظل المنافسـة القائمة، وتعدد المنظمات الداعمـة (الراعيـة) للأنديـة الرياضـية في كـل المجـالات (الإداريـة، والمحاسبية، والمالية، والموارد البشرية، والتقنيات والمعرفة، والتسويق) الذي أصبح من المهـام الرئيسة التي تولي الأندية الرياضية اهتماماً واسعا بها في هذا القرن. ومثال ذلك مـا قـام بـه مجلـس إدارة نـادي الكريكيـت الاسـترالي (Australian Cricket Board's) (ACB)، مـن تحسين لأجور اللاعبين، وتوفير ساحات الملاعب عام1977م.



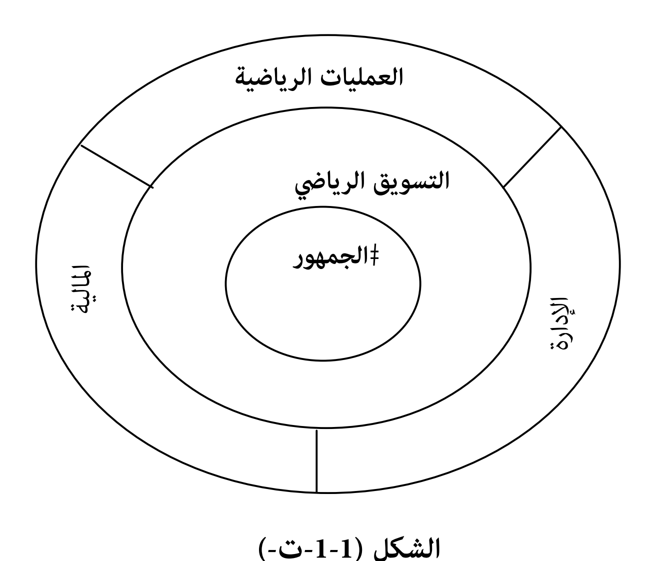
الشكل (1-1-ب-) **الشكل (1-1-أ-)**

بعد دخول الرياضة إلى الاحتراف **قبل دخول الرياضة إلى الاحتراف**

Source: (Shilbury et al, (2009), "Strategic Sport Marketing", 1st Edition., Allen and Unwin Printed, Singapore, P.13).

أما الشكل (1-1-ت-) فيعرض مشـاركة الجمهـور بـدعم الأنشـطة الرياضـية مـن خلال زيادة قوة العلاقات العامة بين الأندية والمـنظمات الداعمـة (الراعيـة) والجمهـور، وتوفير المنتجات الرياضية التي تلبي حاجات الجمهور ورغباتهم، إذ كلما زادت المشـاركة الفعلية، كلما زاد من عزيمة الأندية الرياضـية عـلى تقـديم الأفضـل مـن سـلع وخـدمات

الترفيـه في الملاعـب، وهـذا مـا حـدث في الأنديـة الاسـترالية الرياضـية (Shilbury et al , 2009 :11-13).



الشكل (1-1-ت-)

مشاركة الجمهور بوصفه العنصر الفاعل في الحركة الرياضية

Source: (Shilbury et al, (2009), "Strategic Sport Marketing", 1st Edition., Allen and Unwin Printed, Singapore, P.13).

بذلك يمكن القول أن أهمية التسويق الرياضي يكمن في الآتي:

1. جذب الاهتمام نحو ممارسة الرياضة.
2. مصدر لتنمية موارد الأندية الرياضية.
3. تنفيذ خطط الأندية الرياضية، والارتقاء بما تقدمة من أنشطة وفعاليات رياضية، وبرامج تدريبية.
4. زيادة موارد الدولة من الضرائب، وترشيد الدعم الحكومي.
5. توفير فرص عمل جديدة.
6. التفاعل الاجتماعي، والثقافي بين الأندية الرياضية والجمهور.

ثالثاً: التسويق الرياضي والأنواع الأخرى للتسويق

يمكن التركيز على عدد من النقاط التي تميز التسويق الرياضي عن التسويق التقليدي، وكما في الجدول (1-1) أدناه: (Christine, 2008 :108).

الجدول (1-1)

نقاط التمييز بين أنواع التسويق والتسويق الرياضي

ت	أنواع التسويق نقاط التمييز	تسويق السلع	تسويق الخدمات	التسويق الرياضي
1.	الهدف الرئيس	تكوين قيمة اقتصادية	تكوين قيمة اقتصادية	تكوين قيمة اقتصادية واجتماعية
2.	المبدأ الاقتصادي المفضل	السوق	السوق	السوق، المنافسة، العلاقة
3.	مفهوم السوق	مكان التقاء العرض والطلب ملموس	مكان التقاء وعرض غير ملموس	مكان التقاء العرض الذي يتمثل بالقيم والمواقف، والطلب الذي يتميز بالوفاء والعاطفة والحماس
4.	طبيعة الصنع ، أو التقديم	تقديم سلعة ملموسة وعرضها في السوق ليحصل عليها الزبون	تقديم الخدمة واستهلاكها يحدث في وقت ومكان واحد	انتاج الخدمة الرياضية واستهلاكها في الوقت نفسه، إذ لا يمكن تخزين الحدث أو الموقف لحظة وقوعه. استجابة الأندية الرياضية بطلب المشاركة والترفيه وتسويق الأنشطة الرياضية الذي ينعكس نحو تسويق القيم والمواقف.
5.	الفئات المستهدفة	المستهلكين النهائيين، والزبائن	المستهلكين النهائيين، والعناصر الفاعلة في السيرورة الخدمية	الرياضيون، المتفرجون، المشجعون، المنظمات الراعية للرياضة. والعناصر الفاعلة في السيرورة الرياضية
6.	المفاهيم الأساسية	الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي والمكانة الذهنية	البحث عن تأدية وتقديم أفضل للخدمة	الحفاظ على القيم الاجتماعية، وبناء أواصر العلاقات، وتأدية خدمة أفضل

Source: Christine, Marie, (2008), "le Marketing Des Organisation Sportifs in: Marketing Contextual", édit dunod, France,P.108.

كما يمكن توضيح الفروقات من خلال:

أ. الفرق بين تسويق السلع والخدمات والتسـويق الريـاضي: إذا كـان للزبـون ولاء تجاه منتج القهوة لمنظمة ما ولتكن منظمة Folgers[1] الأرجنتينيـة لإنتـاج القهـوة، فإنـه يمكن التنبؤ بأنه سيستمر في شراء هذا المنتج من القهـوة الـذي يحمـل العلامـة التجاريـة للمنظمة من متاجر المفرد المنتشرة في البلد. ولكن قد يتحول توجه الزبون بعد فـترة مـن الزمن إلى قهوة منظمة أخرى مشابهاً لها كقهوة منظمـة Maxwell House البرازيليـة، أو يقوم بشراء قهوة منظمة Folgers من متـاجر المفـرد غـير تلـك التـي كـان يشـتري منهـا، ولاسيما عندما يكون هناك خصم في السـعر مـن متـاجر المفـرد التـي انتقـل إليهـا مـؤخراً (Wakefield, 2007 :1-2)

فإن كان الزبون مشجعاً لمهنة أو فريق رياضي تابع لنادي رياضي ما، وحتى لو كـان الفريق خاسراً، **فإنه يمكن أن نتنبأ بأن هذا الفرد المشجع سوف يقوم بالآتي:**

❖ تشخيص الفريق، وإتباع سلوكه في ساحة الملعـب وخارجهـا مـن خـلال مواقـع الانترنت، والصحف، والتلفزيون، والراديو، وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة.

❖ شراء السلع الرخيصة (قمصان، وأحذية، وقبعـات، وأكـواب الشـاي، وملحقـات السيارات) التي تروج للفريق الرياضي.

❖ التبرع المالي، أو يدفع المبالغ لهذا النادي الرياضي، للحصول عـلى تـرخيص لشراء بطاقات مباريات المواسم الرياضية الحالية والمرتقب حدوثها.

❖ السفر خارج بلاده، ليشاهد أحداث تلك المباريات عن قرب ومباشرة.

❖ دعم المبادرات المستندة على الضرائب، ليدفع مبالغ إنشـاء سـاحات مميـزة، أو بناء مدرجات، أو إضافة مقاعد للاعبي الفريق الرياضي.

❖ دعم المؤتمرات، والندوات الرياضية، والمشاركة فيهـا، وخصوصـاً تلـك المـؤتمرات التي يقيمها فريقه الرياضي.

---

(1) منظمة Folgers منظمة تدعم وترعـى منظمـة NASCAR للسـيارات، إذ يلاحـظ منتجاتهـا عـلى قبعات، وقمصان، ومنتجات أخرى يقبل على شرائها مشجعيNASCAR للسيارات.

❖ يكرس وقته بإقامة العلاقات مع أعضاء الفريق الرياضي، ومناقشتهم، وجذب جمهور لهذا الفريق الرياضي، من خلال اللقاءات والمناقشات، وإظهار إيجابيات فريقه، وتعزيزها، ومواجهة السلبيات، وتصحيحها.

بذلك يلاحظ أن السبب الرئيس الذي يجعل المشجع راغباً في بذل الجهد، ودعمه المادي والمعنوي لموارد الفريق هو ما يسمى بفائض المستهلك Consumer Surplus. وهذا هو الفرق بين ما يرغب المشجع أو يستعد لدفعه، والسعر الذي يطلبه الفريق ثمناً لتذكرة مبارياته (Wakefield, 2007:3) و (Irwin and Sutton, 2005 :7).

ب. القيمة: إن الشكل (1-2) يوضح أن بيع النادي الرياضي للتذاكر عندما تكون القيمة (V) التي يضعها المشجع على تجربته في حضور مباراة ما تكون مساوية أو أكثر من السعر (P) الذي يطلبه الفريق للدخول إلى المباراة، أي بشكل عام يمكن للعملية أن تتم (بيع التذاكر) ما دامت القيمة (V) تتجاوز الكلفة (C) إلى الفريق الذي يقدم المباراة. وكما موضح أدناه.

الشكل (1-2)

تحليل مكونات قيمة المشجعين

Source: (Adapted from Roberts, John H. (2000), "Developing New Rules For New Market", Journal of the Marketing Since, 28 (Winter):PP.31-45).

ويتبين أيضاً أن القيمة (V) تتجاوز سعر الدخول (P). بينما يرى مستهلكو أكثر السلع والخدمات أن القيمة تعد مؤشراً اقتصادياً، بذلك فالقيمة التي يستمدها المشجعون من حضور المباريات الرياضية قد تكون أكثر من مجرد قرار اقتصادي، ولاسيما عندما تجعل الأندية الرياضية المشجعين يركزون على السعر الذي يدفعونه، فهم يركزون على الجانب الخاطئ من المعادلة، إن النقطة المهمة هو جعلهم مشجعين وليس مستهلكين بالفكرة التقليدية. وهذا هو أول فرق مبدئي بين التسويق الرياضي وتسويق المنتجات، فلو قارنا بين السوق النموذجية للسلع والخدمات، والتسويق الرياضي، لوجدنا عشرة اختلافات على الأقل بين المشجع، والزبون المستهلك، والجدول (2-1) يعكس تلك الاختلافات (Wakefield, 2007:3).

الجدول (2-1)

الاختلافات العشرة بين التسويق التقليدي، والتسويق الرياضي

ت	الاختلافات	السلع والخدمات	الفرق الرياضية/ الأحداث الرياضية
أ	المشترون	الزبائن	المشجعون
ب	التماثل	ولاء- تكرار الشراء العلامة التجارية نفسها	التشخيص النفسي
ت	الترويج والإعلام	يدفع المالك المبالغ إلى وسائل الإعلام ثمناً للترويج	المشجعون، والداعمون، والوسائل الإعلامية تدفع للترويج عن الفريق أو الحدث
ث	قنوات التوزيع	ساكنة وأكثر محدودية	فاعلة، وأكثر مرونة
ج	المنتج	متكيف	عالمي
ح	السعر	يدفع الزبون المستهلك سعراً معيناً لسلعة أو خدمة	المشجع كثيراً ما يدفع لحقوق شراء التذكرة
خ	التسهيلات	المالكون للمنظمات يشترون أو يبنون منظماتهم من خلال التسهيلات المتاحة	الحكومة هي التي تدفع لشراء تلك التسهيلات من خلال جني الضرائب
د	المنافسة	العلامات التجارية منفردة في الأسواق التنافسية	العلاقات عقدية تعاونية – هناك سلطات احتكارية، ومعفية من

ت	الاختلافات	السلع والخدمات	الفرق الرياضية/ الأحداث الرياضية
			قوانين مضادة للاحتكار.
ذ	التبادل	تبادل اقتصادي أساس	تبادل اجتماعي أساس
ر	الموظفون	السلطة التعاقدية تفضل المالكين	السلطة التعاقدية تفضل الموظفين (اللاعبين) أنفسهم

والآتي شرح مفصل عن الفقرات الوارد ذكرها في الجدول (2-1) أعلاه: (Wakefield, 2007:3-12).

المشترون: النقطة المركزية والأساسية للتمييز ما بين التسويق الرياضي وتسويق السلع والخدمات التقليدي، هو كيف ننظر إلى المستهلك المشتري، إذ غالباً ما يشير مصطلح المشتري عندما يكون الموضوع متعلقاً بالسلع والخدمات، أما في المجال الرياضي، فهناك الفرق الرياضية، واللاعبين، والمشجعين، إذ يعرف المشتري بـ"**الفرد الذي يشتري السلع والخدمات**". أما المشجع فهو "**المحب والمتحمس والمتعصب، فهو شخص يتم ملاحظته، أو مدفوع بالتطرف والحماس غير المعقول لحدث ما**" www.Dictionary.com.

وبالمقابل فإن الأندية الرياضية تسعى إلى رضا جماهيرها الرياضية، فضلاً من أن المشجعين قد تجاوزوا مرحلة الرضا هذه، وأنهم يميلون نحو ناديهم الرياضي بشدة، وأن المشجع الرياضي يمر بتجربة المتعة، والرضا مع النادي الناجح، ولكنه أيضاً يمر بشعور من الغبطة، أو الحماس الذي له صدى عميق، وممكن أن يكون هذا الشعور طويل الأمد مع ناديه الرياضي، وتحدث هذه الحال جرّاء المفاجآت التي يعكسها ناديه الرياضي على أرض الملعب عند اللعب مع الخصم، وحدوث الخسارة، وأن هذا الشعور قد يتحول إلى أسى واكتئاب (Richard, et al, 2007 :311-336).

التماثل: إن الزبون غالباً ما يكون موالياً للسلعة والخدمة، بينما المشجع يكن مقيداً مع النادي، والولاء هو شراء متكرر للسلعة أو الخدمة من الزبون، والزبون الذي يعتبر موالياً أو له ولاء، ومن ثَمّ فهو يتحسّس العلامة أو مجموعة العلامات التجارية.

الترويج والإعلام: إن المنتج أو البائع المفرد أو كلاهما في التسويق التقليدي للسلع والخدمات هم من يقومون بدفع المبلغ للإعلان عن العلامة التجارية، والترويج

لها. أما في التسويق الرياضي، فإن الأندية الرياضية، وأفرادها اللاعبين والمدربين يتلقون الدعم المالي المباشر، وغير المباشر للإعلان والترويج. بذلك فإن المشجعين يروجون بشكل غير مباشر للنادي الرياضي من خلال ارتداء السلع المرخصة للنادي أو الفريق كالملابس والأحذية الرياضية، وكذلك المناشف التي تحمل شعار النادي، أو الفريق، أو الهدايا التذكارية التي تحمل صور، وأسماء أشهر اللاعبين في النادي، أو الفريق.

ويروج أصحاب المصالح (الداعمون) مباشرة عن النادي أو الفريق الرياضي، ويدفعون مبالغ الإعلان، ووسائل الإعلام، للقيام بذلك النشاط بشكل مشابه في الإعلان الراديوي والتلفزيوني لنقل الأحداث الرياضية، إذ كثيراً ما يلاحظ عبارة **"هذا البرنامج برعاية المنظمة أو الجهة ....).**



الصورة (2-1)

بعض المنظمات الداعمة (الراعية) لبطولة كأس جنوب أفريقيا 2010م

وكذلك أن مسوقي السلع والخدمات غالباً ما يدفعون للوسائل الإعلامية مبالغ، لغرض الإعلان أو نشر الإعلانات، وترويج المعلومات عن منتجاتهم، بينما تدفع تلك منظمات الوسائل الإعلامية للأندية الرياضية مبالغ لحق البث المباشر، أو طباعة نتائج الفعاليات الرياضية، ونقلها فيما بعد عبر شاشات التلفاز ومواقع الإنترنت، فضلاً عن استخدام الكاميرات الثلاثية والرباعية الأبعاد في نقل الفعاليات الرياضية من أرض ساحات الملاعب. فعلى سبيل المثال، وفي عام 2007م دفعت شبكات FOX,ESPN-

ABC and Turner Broadcasting مبلغ 4.48 بليون دولار عبر ثمان سنوات للحصول على حقوق جميع الوسائل الترويجية لمباريات سباق السيارات لمنظمة NASCAR، وبالمقابل لم تكن أي منظمة مستعدة لدفع أي مبلغ لتبث إعلان لمسحوق الغسيل Tide.

قنوات التوزيع: الساكنة مقابل الفاعلة: تحتاج السلع والخدمات إلى منافذ توزيعية منتشرة في مناطق جغرافية متعددة من العالم، فالزبون يشتري السلع من أي منظمة إنتاجية أو يستلم خدمات من أي منظمة خدمية من المتاجر والمراكز المحلية، أو يطلب تلك السلع من خلال مراكز الشحن الموزعة بشكل كبير، كمراكز توزيع منظمة Sears الألمانية للشحن الجوي السريع. أما فيما يتعلق بالأندية الرياضية فهي أيضاً منتجاتها متنقلة من موقع إلى موقع، ومن مدينة إلى مدينة محلياً وعالمياً، والمتمثلة بانتقال الأنشطة والفعاليات الرياضية، وانتقال اللاعبين والمدربين من نادٍ إلى آخر.

إن نادياً كالنادي الوطني لكرة القدم NFL[*] الذي يبثّ أخباره في 205 بلداً، ويعمل 24 ساعة، بلغ مجموع ما يبثّه من أخبار 4500 ساعة من البرامج الأسبوعية، وبشكل مشابه لأنظمة البث بالكابلات، ومراكز التوزيع بالإنترنت، إذ طورّت قنوات توزيعها، واستحدثت أخرى جديدة كالمؤسسة الوطنية لكرة السلة NBA[**] التي أدت إلى تشويه الخطوط الفاصلة ما بين البث التقليدي، والخدمات على الإنترنت التي تجعل من المنتج متوفراً على وفق الاعتبارات الزمانية والمكانية.

المنتج: المتكيف مقابل العالمي: يتبين أنه بسبب الحدث الرياضي وقنوات التوزيع الخاصة به، فإن ألعاباً ككرة القدم، وكرة السلة، والبيسبول، والتنس، والكولف، وسباق السيارات، هي في الواقع منتجات عالمية لا تحتاج إلى ترجمة أو تعديل في المزيج التسويقي، لتحصل على قبول عبر الثقافات.

وبالمقارنة مع أكثر الألعاب التي يتم اقتباسها، فإن منتجات عالمية مثل الكوكا كولا، ومأكولات ماكدونالدز، ليست في الواقع منتجات عالمية قياسية، لأن مصانع الكوكا كولا تغير من اسمها ومحتواها في بلدان أجنبية، وكذلك تعرض ماكدونالدز

(*) NFL (National Football League).

(**) NBA (National Basketball Association).

المشروبات في المطاعم في ألمانيا وتنتج سندويشات الهمبرغر شبه النية في فرنسا، وعلى العكس نجده في محتوى منتجات NFL غير المتغيرة عبر العالم كله. أي من ناحية البث الإلكتروني يكون التوزيع قياسي حول العالم، أي معياري، ومن الواضح أن الترويج (استخدام اللغة) والتسعير (كلف النقل بالكابلات أو كلف المشاهدات) هي من خصائص المزيج التسويقي، والتي تم ضبطها في أسواق عالمية.

التسعير من جزأين: يدفع الزبون غالباً مبلغ السعر المعلن لسلعة أو خدمة معينة يقتنيها، فعند ذهاب الزبون إلى متجر ما، فإنه يدفع المبلغ المسجل على اللوائح الخاصة بالمنتجات دون زيادة أو نقصان، ولكن هناك عدد من الاستثناءات في هذا الجانب، ومنها ولاء الزبون لمنتج معين، ومتجر معين يرتاده للتسوق، كاشتراك الزبائن وتشجيعهم لمنظمات معينة دون غيرها، وهذه المنظمات هي مستثناة من القانون السائد، وتشير الدراسات إلى أن المسوقين الناجحين هم أولئك الذين يقلدون مسوقي الرياضة.

هناك بعض الخدمات ذات الطلب غير المرن كالكهرباء أسعارها تكون مجزأة (أجور أساسية + أجور الاستخدام الإضافية) بسبب صفتها الاحتكارية، إلا أنه حتى في الأندية الرياضية التي تعمل في أسواق ترفيهية، ومتعة، وإثارة، فإنها منظمات تنافسية مما يتطلب الأمر تواجد سعرين. فالجمهور يدفع مبلغاً رمزياً مقدماً ليحصلوا على فرصة شراء التذاكر، وهذا الجزء الأول من السعر، أما الجزء الثاني فهو بعد الحصول على التذكرة.

التسهيلات: دفع الضرائب مقابل دعم الأندية: ما زال هذا الموضوع خاضعاً للجدل، فضلاً عن السياسة العامة لكل دولة، إلا أن الأندية الرياضية لا تدفع مبالغ التسهيلات، إذ بإمكان منظمات التصنيع كمنظمات تصنيع سيارات Nissan الجديدة أن تحصل على موقف ضريبي مستحسن، كأن يكون إعفاء بمبلغ 695 مليون دولار من الضرائب، ومحفزات أخرى عبر عشرين عاماً، ولكن رغم ذلك كله، فهي تدفع أجور المباني والتي بلغت 930 مليون دولار في منطقة Canton الأمريكية. وعلى العكس نجد أن غالبية المنظمات التي تمتلكها المؤسسة الوطنية لكرة السلة NBA وهي 18 منظمة من أصل 29 منظمة تدفع مبالغ كبيرة وهذه المبالغ جميعها مستحصلة من قبل دافعي

الضرائب، فضلاً عـن حقـوق التسـمية مـن قبـل الـداعمين، والعائـدات الإضـافية للأنديـة والفرق الرياضية. وهذا الأمر معظمه يستند إلى دوافـع عـدة أكثرهـا سياسـية واقتصـادية تجاه هـذا الـدعم، وعـلى سـبيل المثـال لا الـحصر، مـا يبـاع مـن هـدايا في متـاجر المفـرد والمطارات، إذ هناك البناطيل، أو الأكواب الزجاجية،أو أية سلع أخرى تمثـل هـذه المدينـة لآخرين يمرون منها ويزورونها، أو قد تحتوي هذه الهدايا على رموز للاعبين في أندية هذه المدينة، أو صورهم، أو أي شئ أخر يمثل أندية هذه المدينة، بذلك فإن القيمة الاجتماعيـة لهذا النادي مهمة، كونه يشكل قيمة اقتصادية مباشرة تجاه المجتمع.

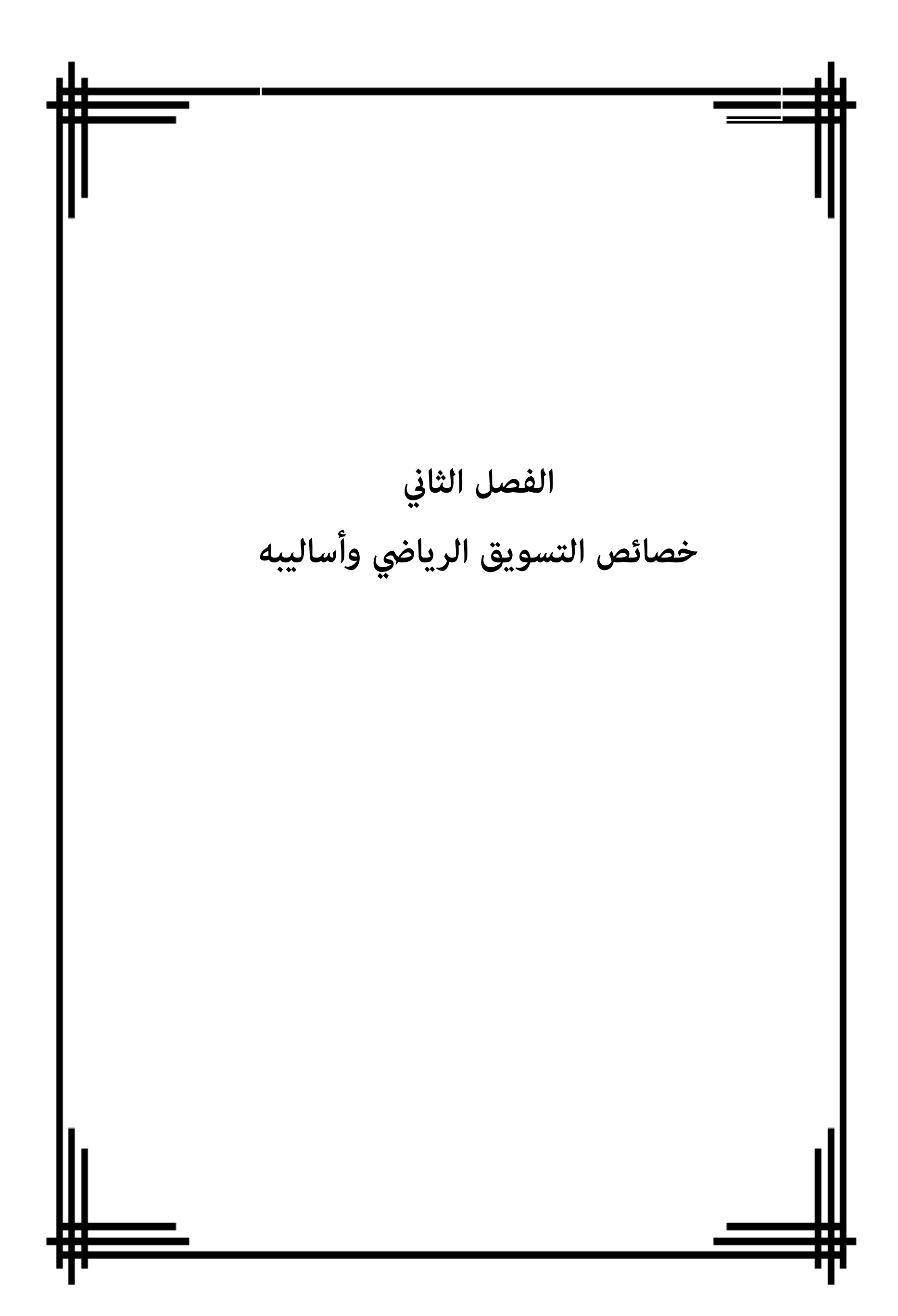
المنافسة: الاحتكار التعاوني مقابل الاحتكار المفرد: إن مسـوقي السـلع والخـدمات الذين يمتلكون علامات تجارية تقليدية يكونـون غـير متعـاونين في جهـودهم التسـويقية، وعلى مستوى متاجر الجملة، وفي أسواق البيع عالية المنافسة قد تدخل السلع والخدمات في تحالفات تسمى العلامة التجارية المشتركة Co- branding، أو التعاون المشترك، لغرض التغلب على، أو موازنة نقاط الضعف والقوة، ولكن كقانون، فإن مسوق السلعة والخدمة لا يتعاون في الترويج المشترك، ولا يعمل في عصبة على أسس دائمة بالمقارنـة مـع الرياضـة، ويفترض أن نعترف بأن هذا هو المجال الذي فيه تبدع عدد مـن الأنديـة الرياضـية أفضـل من غيرها، فضلاً عن الفرق المهنية الكبـيرة، إذ نجـد أمثلـة في المـؤتمرات الرياضـية، والتـي تفاوض، وتروج عن منافع للدوري المقام للأندية الرياضية، وكذلك منافع مشجعي الأندية، ومن ثَمّ فهم الداعمين المباشرين للدوري، ويعملون على متابعة أعضاء النادي، واللاعبـين، فضلاً عن اللاعبين الممتازين الذين يكون لهم رعاية خاصة.

التبادل: الاقتصادي مقابل الاجتماعي: كـما ذكرنـا أن الزبـون يـدفع السـعر للسـلعة والخدمة التي يروم شراءها، بينما يقوم المشجع باستثمار اجتماعي في هذه العمليـة، وغالبـاً ما يتخلى الزبون عن قيمة نقدية مقابل ما يحصل عليه من سلع وخدمات، فضلاً عن الجهد والوقت المبذول في البحث عن السلعة أو الخدمـة، وعـلى الـرغم مـن ذلـك فإنـه في أغلـب الحالات لا يحدث سوى تبادل اجتماعي محدود. ونجد أن المشجع يدفع مبلغاً لقـاء التمتـع بالتجربـة الانفعاليـة مـع الآخـرين، وأن يكـون مـع الآخـرين، ويشـاركهم، وهـذا تبـادل

اجتماعـي أيضـاً، إذ إن الحـماس وجـو اللاعبـين ومظهـرهم في سـاحة الملعـب، والتنـافس الموجود بين المشجعين، أمر لا يتمتع به إلا بحضور الآخرين من المشجعين.

السلطة التعاقدية: المالك مقابل الموظـف العامـل أو (اللاعـب): في هـذه النقطـة نجد أن حجم وسلطة المنتج أو المصنع، أو بائع السلع والخـدمات جملـةً، أم مفـرداً تمـنح صاحب العقد هيمنـة عـلى موظفيـه في أغلـب سـياقات المـنظمات الإنتاجيـة والخدميـة، فالمالك يمكنه السيطرة هنا على أداء العـاملين وهـو المخـول الـرئيس بالصـلاحيات، أمـا في القطاع الرياضي، فإحالة العقود، وإعادة المفاوضات والتحكـيم كلهـا تعـود للاعـب ولـيس لرئيس النادي، وفي الوقت نفسه الذي انخفضت فيه عضوية النقابات في مجال التصنيع في العقود الأربعة الأخيرة، تنامت عضـوية النقابـات في الأنديـة الرياضـية للمحترفـين بسـبب هيمنة اللاعبين على سوق التعاقدات والأنشطة الرياضية (Wakefield, 2007:3-12).

بذلك يمكن القول إنّـه إذا أمكـن مـن إدخـال هـذا المفهـوم في المجـال الريـاضي في الأندية الرياضية، فقد تتمكّن الدول من رسم سياسات، واسـتراتيجيات مغـايرة لمـا كانـت تستخدمها في السابق، وهـذا مـن خـلال تغيـير خارطـة إعـدادها للموازنـات الماليـة التـي تعّدها، ومن ثَمّ العمل على إعادة توازن التوزيع المادي بين الأندية الرياضية.



الفصل الثاني

خصائص التسويق الرياضي وأساليبه

الفصل الثاني

خصائص التسويق الرياضي وأساليبه

أولاً: خصائص التسويق الرياضي

هناك ست خصائص مميزة للتسويق الرياضي، جاءت من خلال ملاحظة عناصر المزيج التسويقي، والذي يتطلب نهجاً مختلفاً، وبشكل ملحوظ عندما يتم تسويق منتج، كالرياضة، وأن عدداً من هذه الخصائص تعكس الصفات المرتبطة بخدمات التسويق الرياضية. والرياضة هي نتاج الخدمة، إذ إن التسويق الرياضي إزداد تطوراً وتكاملاً، وهذا ما يلاحظ في الأيام هذه (Mullin, et al, 2000 :106) و (Shilbury et al, 2009: 8-11). ومن خلال عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) وهي:

1. مشاركة الجمهور: من السهل التعرف عليها من خلال الخبرة التي يمتلكها الجمهور في إبدائهم الرضا عن الأندية الرياضية، وأن أحد الأسباب التي تجعل الرياضة شعبيةً جداً انتشاره عالمياً، وكذلك السهولة التي من الممكن للجمهور أن يكّون علاقة وثيقة مع النادي الرياضي من خلال ما يقدمه من سلع وخدمات رياضية، فضلاً عن الخدمات غير الرياضية المقدمة. وأن غاية الأندية الرياضية عالمياً، العمل على توثيق العلاقات، والمشاركات مع الجمهور، ورفع معنويات لاعبي النادي، ويأتي هذا على وفق إستراتيجية منظمية مناسبة، وبأسلوب مبسط لتثبيت هوية النادي في قلب الجمهور.

2. صعوبة التنبؤ: فالجمهور هو من يقوم بالتفسير، والترفيه، والتمتع بالأنشطة الرياضية من خلال ما تضيفه من قيمة كبيرة مفتوحة ذاتية، إذ المشاركة، والحضور في المسابقات الرياضية يسمح للجمهور الحصول على أشكال مختلفة من الإشباع، فالمتفرج مثلاً يتمتع أكثر عندما يكون قريباً من الملعب، والبعض الآخر يراها وسيلة للترفيه، فضلاً عن المراهنين الذين يلتمسون فيها استراتيجيات كامنة يحققون من خلالها مآربهم الشخصية. إلا أن ضمان تحقيق الإشباع المطلوب والمتمثل بتحقيق رغبات الجمهور لا يمكن التنبؤ بها بسهولة، فهذه لعبة، وهناك الرابح والخاسر.

لـذا فإنـه لا يمكـن التنبـؤ بنتـائج المسـابقات الرياضـية، ولا يمكـن تقـدير نتـائج المسابقات، ومطابقتها بالنتائج الفعلية إلا بعد انتهاء المسابقة، التي تختلـف وتتنـوع مـن وقت لآخر، وهذا الاختلاف والتنوع خاصيتان من خصائص الرياضة، وهـو صـعوبة التنبـؤ بالنتيجة مسبقاً، ولا يمكن معرفة جاذبية تلك المسابقات الرياضية للجمهور. وهنـا تكمـن الإشكالية، كما أن توقيتات عرض النتـائج لا يمكـن تأكيـدها، فهـي لم تقـدم وعـوداً للتنبـؤ بنتائج معينة مستقبلية، ولا يمكن أن تعطي ضـمانات في مـا يتعلـق بـأداء لاعبـي النـادي الرياضي، وهذا على عكس المنتجات الاستهلاكية، فضلاً أنه لا يمكن للرياضة عرض الاتساق كخاصية رئيسة من استراتيجيات التسويق الرياضي، لذا فإن التسويق الرياضي يأخذ بنظـر الاعتبار استراتيجيات الفوز والخسارة، والتعادل، وأن الأنديـة الرياضـية تركـز عـلى تطـوير ملحقات المنتج الرياضي بـدلاً مـن التركيـز عـلى المنتجـات الأساسـية (أي اللعبـة نفسـها)، وتشمل هذه الملحقات ساحة وقوف سـيارات الجمهـور، وتـوفير أمـاكن عـرض المنتجـات الرياضية الدعائية، والهدايا التذكارية، والأغذية والمشروبات، إذ إن أي شيء يقدم كخدمـة مؤثرة في الجمهور، يؤدي إلى اكتساب المتعة، وقضاء أفضل الأوقات.

3. المنافسة والتعاون: خاصية أخرى مهمة، وهذا يعني أن عـلى الأنديـة الرياضـية الدخول في منافسة، لضمان مساهمة كل نادٍ في تعزيز دوره في المسابقات الرياضية. وأنهـا تأخذ بنظر الاعتبار البيئة الخارجية المحيطة ولاسيما السياسية، إذ تبرز المنافسة شكلاً أكـبر في المسابقات الرياضية، وهذا غالباً ما يزيد من أهمية وظيفة العلاقات العامـة في الأنديـة الرياضية، إذ لها تأثير فاعل وكبير في التسويق الرياضي، كما يلاحظ أن الأندية تتعـاون مـع بعضها من خلال ما تقدمه من خبرات، واستشارات فنية، تخـدمها ولاسـيما في المسـابقات الدولية والعالمية. كون هذه الحالة ترغب في أن تكون دولتها السباقة في البطولة.

4. الدعم، أو الكفالة، أو الرعايـة: خاصـية فريـدة للتسـويق الريـاضي، وأنـه لـيس بالضرورة تقديم الكفالة، أو الرعايـة الرياضـية عـلى نحـو محـدد مـن الأنديـة الرياضـية، وكـذلك التواصـل، ويفـترض الأخـذ بـالفرص التسـويقية للـنشر التجـاري التـي يصـنعها

أصحاب المصالح لصالحها التي يتعاملون معها، ويتجلى ذلك من خلال الإعلانات التجارية المقدمة.

5. النشر: إن الرضا عن النفس في تطوير الاستراتيجيات التسويقية كافية، وقد نجم ذلك عن كمية غير محدودة تقريباً من وسائل الإعلام التي ترغب في التعرف على الأندية الرياضية عن قرب، وأن الرياضة التقليدية قادرة على الاعتماد على النشر، إذ هي مقوّم رئيس للتسويق. وأن الحرمان من الاعتماد عليها هو بمثابة الصحافة السلبية التي تحدث أثناء موسم واحد، أو حدث رئيس واحد، وفي الآونة الأخيرة يلاحظ أن كبريات الأندية الرياضية أصبحت مدركة للحاجة إلى وضع استراتيجية فعالة للعلاقات العامة لمواجهة القضايا التي تحدث غالباً خلال موسم واحد، أو حدث ما. وهنا يفترض على الأندية الرياضية أن يتعاملوا مع القضايا الخطيرة المتعلقة بتعاطي المخدرات والقمار والكحول، والمنشطات، وغيرها من الجنح التي يرتكبها لاعبيهم، والتي تستقطب اهتمام الرأي العام.

6. التوزيع: الخاصية الأخيرة التي تتعلق بنظام التوزيع الذي تستخدمه الرياضة، كما هو الحال مع معظم مقدمي الخدمة الرياضية، وهنا فإن المشاركة من الجمهور مطلوبة، وأنها تدور حول مرافق محددة لرياضات محددة. للمشاركة في المسابقة الرياضية، إذ يفترض على المتفرج السفر إلى مكان ما سواء داخل المدينة أم خارجها. وهذا يمثل عنصراً متكاملاً في وظيفة التسويق الرياضي، إذ إن إنتاج المنتجات الرياضية، وتسليمها في الوقت والمكان المحددين، ومن ثَمّ استهلاكها مطلب مهم عند الجمهور. وهذا ما يلاحظ في ملعب الكريكيت في واشنطن، ونادي الغولف في مدينة ملبورن الاسترالية، وفينواي بارك في بوسطن، وملعب ويمبلي في لندن التي شكلّت هالة واسعة نتيجة للأداء المتميز على مر السنين في تقديم المنتجات الرياضية.

ونتيجة للتطورات التقنية، ونظام التوزيع للأنشطة والفعاليات الرياضية، فقد شهدت معظم الأندية الرياضية تغيراً جذرياً خلال العقد الماضي. ومن الممكن اليوم توزيع الأنشطة والفعاليات الرياضية في جميع أنحاء العالم عبر شبكات التلفزيون،

والانترنت، والتقنيات المتقدمة الأخرى، كشبكات الجيل الثالث 3G المحمولة، وإدخال التلفاز المدفوع الثمن مسبقاً في أستراليا.

أما Irwin and Sutton فقد حدّدا خصائص التسويق الرياضي بالآتي: (Irwin and Sutton, 2005:6-8).

1. تزامن الإنتاج والاستهلاك: الرياضة لا يمكن تخزينها لاستخدامها في وقت لاحق على أن تباع في أعلى أو أدنى الأسعار في وقت ما في المستقبل، لأنه في حال بيع تذاكر المباراة لا يمكن إرجاء بيعها إلى وقت لاحق لما بعد المباراة، لتحقيق الفائدة من بيعها، فإذا لم يتزامن الإنتاج مع الاستهلاك، فإن الفائدة لا تتحقق.

إذ قد يقول البعض: إن عدداً من الفعاليات الرياضية يمكن تسجيلها وبيعها في وقت لاحق على شكل أشرطه فيديو أو أسطوانات ليزرية، ولكن كون المنتج مسجلاً، فأنه لا يمكن أن يكون مصنفاً أو مثيراً على النحو نفسه الذي يعيشه المنتج.

2. اشتراك الجمهور: تلك العلاقة بين الجمهور والأندية الرياضية، فالجمهور له دورٌ كبيرٌ في نجاح الحدث الرياضي المقدّم، وهنا تظهر حالتان: الأولى إذا كان الملعب خالياً من الجمهور، والطقس غير مناسب، وحضور المباراة في الملاعب والسفر والتنقل فيه شيء من الصعوبة، فهذا يعني عدم تحقق المتعة والإثارة، ومن ثَمّ لا دور للجمهور في عملية الإثارة، والثانية أن يكون مليئاً بعشرات الآلآف من الجمهور المتحمس، وفي جو تملؤه الإثارة والمتعة، والألوان الصاخبة، والمفاجآت في اللعب، وهذا يعني أن النشاط الرياضي حرّك أحاسيس الجماهير الحاضرة، وقد تفاعل الجمهور مع النشاط تفاعلاً إيجابياً.

3. المنافسة: من المفترض على الأندية الرياضية أن تتنافس مع نظيراتها، وأن تتعاون في الوقت نفسه، والمثال على ذلك أن كل نادي يعمل في منطقة معينة، بينما تغطّي أندية أخرى بقية أنحاء العالم، وإذا تعاونت هذه معاً فسوف يتحقق ربح ملحوظ.

4. التنبؤ: إن رؤساء الأندية الرياضية، والمدربين، واللاعبين وحتى علماء النفس الرياضيين لا يمكن أن يضمنوا نتائج المباريات، فالعوامل الكثيرة التي تشارك في الرياضة

تنافسية، والواقع أن الناس ليسوا الآت يمكن التحكم بها، وضمان النتيجة أمر صعب، وهذا الأمر يشمل الألعاب الفردية والجماعية على حد سواء.

5. تنوع الجمهور: الأندية الرياضية في كثير من الأحيان بحاجة إلى إرضاء التقسيمات السوقية من الجمهور المستهدفين، فنادي كليفربول الإنكليزي يكون تركيزه الأساس على الجمهور الذي يهدف إلى حضور أكبر عدد ممكن من المباريات، فالبعض من أنصار الفريق بمجرد بدء الموسم يبادرون إلى شراء تذاكر حضور المباريات، بينما لا يشاهد البعض الآخر المباراة إلا من خلال التلفزيون، أو مواقع شبكة الإنترنت في المحال التجارية ومكاتب العمل والمنزل ولا يحضروا المباريات في الملاعب إلا نادراً، ومنهم من لم يذهب أبداً إلى زيارة الملاعب، ولكن قد يكون هناك عدد لا يستهان به من المشجعين الأوفياء الذين يرافقون الأندية الرياضية بكل بطولاتها ومباريتها المحلية والدولية.

فنادي ليفربول الإنكليزي لديه أنصار في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك العديد من المشجعين ينظرون وينتظرون بحماس ليشاهدوا فريقهم بانتظام من خلال التلفزيون.

6. تنوع المنافسة: فضلاً عن المنافسة المباشرة والواضحة التي يفترض أن تستمر لتتمكن الأندية الرياضية من البقاء، فهناك أيضاً عدة منافسين يفترض أن يؤخذوا في الاعتبار، إذ إن عدداً من المنافسين أبعد ما يكونون من المنافسة المباشرة كفرص الترفيه، والأنشطة الترفيهية، والهوايات، ومحلات الوجبات السريعة، فضلاً عن التكاليف، وسعر المنتج الرياضي ككلفة تذكرة المباراة، إذ تكون قليلة بالقياس إلى غيرها من التكاليف التي قد يتحملها المستهلكون، فضلاً عن شراء تذكرة مباراة بـ15 دولاراً مثلاً، فالجمهور يتحمل تكلفة التنقل، أو السفر من والى الملعب وتكاليف ساحة وقوف السيارات والأغذية والمشروبات قبل وأثناء وبعد المباراة، أو الحدث وتزداد هذه التكاليف زيادة كبيرة إذا كانت الزيارة لأسرة كاملة.

7. الإيرادات: الإيرادات التي يتم الحصول عليها من جوهر النشاط الرياضي قد يكون هامشية بالقياس إلى الأموال المستحقة من بيع عددٍ من المنتجات، والرعاية، والإعلان، ووسائل الإعلام كالتلفزيون، وشبكات الإنترنت.

8. خطورة وسائل الإعلام: يلاحظ عدد قليل جداً من المشاركين في القطاعات الصناعية الأخرى يمكن أن تستجيب إلى البرامج المعلنة في وسائل الإعلام بالمقارنة بالمشاركين في العملية الرياضية، فالاهتمام بوسائل الإعلام يوفر فرصة للعمل التجاري الرياضي، وأثر الإعلام فيه كاللاعب الإنكليزي Dived Bick hum، فالإفادة كانت متبادلة، وقد أفادت وسائل الإعلام منه، وافاد هو منها، وفي الوقت نفسه قد تمثل وسائل الإعلام خطراً كبيراً على نوعية حياة Dived Bick hum الخاصة، وفي مثل هذه الحال فإن تأثير وسائل الإعلام يمكن أن يمتد عبر حدود اللاعب والنادي، والتي قد تؤثر في كل من الطرفين والمنظومة بأكملها سلباً أو إيجاباً، فقد تصيب اللاعب بالغرور، أو الانشغال عن التدريبات وما إلى ذلك، وقد تعطيه الثقة فيجتهد أكثر ويزيد عطاءه.

9. التحديات الإدارية: تمتاز عدد من الأندية الرياضية بالشهرة ومستوى الدخل العالي، ففي أغلب الأحيان يكون من الصعب جداً على الإدارة السيطرة على اللاعبين، على سبيل المثال، رئيس نادي مانشستر يونايتد لكرة القدم دائماً ما يجد ارتفاع نبرة اللاعبين في مجال كرة القدم، وذلك يشكل تحدياً دائماً للإدارة حتى وإن كانت المعلومة غير دقيقة، فسلوك اللاعب يمكن أن يكون له تأثير كبير في صورة النادي ككل بالسلب، أو بالإيجاب.

ثانياً: أساليب التسويق الرياضي

هنالك ثلاثة أساليب في التسويق الرياضي مشتقة من المزيج التسويقي، فالأول أطلق عليه التسويق مع الرياضة Marketing "of" Sport، والثاني أطلق عليه التسويق من خلال الرياضة Marketing "through" Sport، والثالث التسويق "بواسطة" الرياضة Marketing By Sport، ويمكننا أن نستنتج من هذا إطلاق تسمية أو مصطلح جديد للأول والثاني بما أنهما مشتقتان من المزيج التسويقي، فيطلق على الأول التسويق الرياضي الكلي، والثاني التسويق الرياضي الجزئي، أما الثالث فهو مزيج بين الاثنين، إذ أنه يتعاقد مع المشاهير من اللاعبين، والمطربين، والممثلين للترويج عن المنتجات المقدمة للجمهور، أو يستضيفهم لنشاط إعلامي ما (Parks and Zanger, 1990 :111).

1. التسويق "مع" الرياضةMarketing "of" Sport

يشير التسويق "مع" الرياضة إلى استخدام عناصر المـزيج التسـويقي، ومـا تقدمـه من فوائد، ومنافع، ومشاركة إلى الجمهور المحتمل، وفي نهايـة المطـاف، فـإن الهـدف مـن ذلك هو ضمان بقاء الاتصال مع الرياضة في الظروف البيئية السريعة التغير، وهذا جانـب من جوانب استراتيجيات التسويق التي تأخذ البيئة الخارجيـة بنظـر الاعتبـار عنـد إعـداد الخطط التسويقية التـي اسـتخدمت في الأنديـة الرياضـية في الآونـة الأخـيرة. وأن بقاءهـا واسـتمرارها يعتمـد إلى حـد كبـير عـلى الهـدف الـرئيس لهـذا النـادي الريـاضي. فالأنديـة الرياضية المرتبطة بهـا في الغالـب تكـون مـع النخبـة الكبـيرة، وعـلى مسـتوى المنافسـات الرياضية المهنية، إذ تسعى جاهدة لتطـوير مزيجهـا التسـويقي للتأكـد مـن أن المنتجـات الرياضية جذابة، وأنها تعد شكلاً من أشكال الترفيه، والبث المباشر مـن خـلال التلفزيـون، والانترنت، والجوال، ووسائل أخرى، واختيار سياسة التسعير المناسبة للمنتجات الرياضـية، فضلاً عن الاختيار الرشيد لقنوات التوزيع، بذلك فإنها مسؤولة عن ضمان المشاركة في هذا المزيج التسويقي، إذ إن المشاركين فيه هم شريان الحياة للرياضة، لأنها في المسـتقبل هـي الجيـل الجديـد لصـناعة الأبطـال، والمتفـرجين، والمشـجعين (Parks and Zanger, 1990 :112).

وهذه الأساليب قابلة للتطبيق على قدم المسـاواة بغـض النظـر عـن الهـدف الـرئيس للإستراتيجية التسويقية كما هو الحال مـع جميـع اسـتراتيجيات التسـويق، فتغيـير الأهـداف، والإجراءات، أو الاستراتيجيات المسـتخدمة لتحقيـق الأهـداف، يـؤدي إلى تغيـير اسـتراتيجيات المزيج التسويقي المستخدمة، على الرغم من اختلاف عناصر المزيج، التـي قـد تحمـل أهميـة كبيرة في سيناريوهات مختلفـة، عـلى سـبيل المثـال، تسـتخدم وسـائل الـترويج عـن المنافسـة الرياضية للمبتدئين والتي ستكون مختلفة عن تلك المستخدمة للإعلان عن حدث رياضي كبير.

بـذلك يلاحـظ أن هـذا الأسـلوب يتطـابق مـع مصـطلحنا الجديـد وهـو التسـويق الريـاضي الكـلي، لأنـه يـتم مـن خـلال عنـاصر المـزيج التسـويقي (Shilbury, et al, 2009, :12-14).

وكما يلاحظ أن المنظمات التسويقية تبذل جهوداً إستباقية من أجل تحقيق أهدافها، من خلال استخدام الاستراتيجيات التسويقية عند قيامها بالأنشطة التسويقية، ويأتي في مقدمة أنشطتها الاهتمام الكبير بالمزيج التسويقي والرعاية الرياضية، إذ ليس هناك وقت محدد أو كمية محددة من المنتجات عند المنظمات، بل على العكس فإنها تستغل كل الأوقات الإنتاجية والخدمية في سبيل الوصول للأسواق المستهدفة (Fullerton, 2007:3).

وهنا تكون الرياضة وسيلة للمنظمة التي لا تنتج منتجاً رياضياً ومن ثَّم تحقق الرياضة أهداف المنظمات الإنتاجية والخدمية. ومن أمثلة ذلك: الرعاية الرياضية التي تقوم على المنفعة المتبادلة بين النادي والمنظمة الداعمة (الراعية) المنتجة للمشروب الغازي كوكا كولا، واستخدام شعارها كترويج في البطولات، والمسابقات الرياضية (حجازي والشافعي، 2009: 24).



الصورة (1-2)
عدد من العلامات التجارية لمنظمات إنتاجية ترعى من خلالها الأنشطة الرياضية

بذلك يمكن القول إلى أن التسويق "مع" الرياضة هو تسويق للسلع والخدمات غير الرياضية بشكل مباشر للأندية الرياضية والجمهور الرياضي، وكذلك الأنشطة

المتعلقة بالترويج للأندية الرياضية وبيع التذاكر والكتابة في الصحف المحلية والعالمية وغيرها.

2. التسويق "من خلال" الرياضة Marketing "through" Sport

كانت بداية ظهور هذا المفهوم في الثلاثينات من القرن الماضي، وازدهر في1990م، ولا تزال تمثل الإستراتيجية الرئيسة لمسوقي المنتجات الرياضية اليوم. وضمن هذا المجال هناك نوعان من الاستراتيجيات:

1. الاستراتيجيات التقليدية.
2. استراتيجيات الرعاية الرياضية.

فالاستراتيجيات التقليدية تمثل الجهود الرامية إلى إدماج الرياضة في الجهود التسويقية التي تبذلها المنظمات. ومثال ذلك ظهور إعلان مجموعة مطاعم ماكدونالد للوجبات السريعة وهو يكافؤ طفل واحد في رحلة إلى ماكدونالد McDonald بعد فوزها بلقب الراعي في البطولة الرياضية.

أما استراتيجيات الرعاية فهي ذات مستوى أعلى من التكامل الرياضي التسويقي في مفاهيم استراتيجيات التسويق. وهناك أربع استراتيجيات تمثل تطبيقات من مبادئ الرعاية وهي: 1. الرعاية التقليدية. 2. مكان حقوق التسمية. 3. منح التراخيص. 4. الشهادات والامتيازات.

فالأولى الرعاية التقليدية وتنطوي على وجود علاقة رسمية بين المسوق وعدد من المنتجات الرياضية كمنتجات كوكا كولا.

وتستند الثانية على حقوق تسمية الملعب على قدرة تسويقها لمنتجاتها ليكون اسمها مرفقاً إلى مرافق الممتلكات المادية كساحة وقوف السيارات Pitco Park التابع لملعب جونسون في الولايات المتحدة الأمريكية، في هذه الحال تَمّ تعيين ملعب الموسم 2006م في مدينة سان دييغو الأمريكية من اسم لمتاجر التجزئة الرئيسة لمنتجات الحيوانات الأليفة في الولايات المتحدة.

والثالثة منح التراخيص، وهي الاتفاق التعاقدي الذي يسمح للتسويق استخدام العلامات التجارية، والأسماء التجارية، ومن ثَّم إضافة خصوصية، وقيمة للرياضة، كما يمكن تقديم القمصان الرخيصة التي من الممكن زيادة قيمتها من خلال طباعة الشعارات لفريق رياضي عليها ومن ثَّم زيادة مبيعاتها. وغالباً ما تستخدم شعبية الرياضيين كاللاعب Dived Bick hum الإنكليزي واللاعب Mara Dona الأرجنتيني لكسب الاهتمام والتأثير في الطلب الانتقائي لمجموعة متنوعة من المنتجات.

والرابعة الشهادات والامتيازات، فهي ما تقدمه المنظمات الداعمة (الراعية) لمنظمات ومتاجر أخرى من حقوق استخدام علاماتها التجارية، ومنح الشهادات والامتيازات لكل من تلك المنظمات ومتاجر المفرد أو التجزئة.

فضلاً عن استراتيجيات الرعاية التقليدية، إذ يتم تسويق المنتجات من خلال الرياضة باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التقليدية. ويمكن إدراج موضوع الإعلان الرياضي، والتعبئة والتغليف، فهي تحقق ميزة للأنشطة الرياضية، كذلك بيع المنتجات في الملاعب الرياضية. وهذه الاستراتيجيات التقليدية تنطوي على استغلال الفرص التي توفرها البيئة الرياضية من خلال النظر بعناية في قرارات السوق المستهدفة، ووضع المنتج والترويج له، والتسعير، واستراتيجيات التوزيع التي يمكن استخدامها للتأثير على الطلب في الأسواق المستهدفة (Fullerton, 2007:3).

إن رعاية الرياضة من المنظمات الداعمة (الراعية) خير مثال للتسويق من خلال الرياضة، فالمنظمات الداعمة (الراعية) الكبيرة تستخدم الرياضة وسيلة لتعزيز الترويج عن منتجاتها، وغالباً، وعلى وجه التحديد تكون موجهة نحو التقسيمات السوقية مثل: الديموغرافية، وكذلك ملاحظة الفعاليات الرياضية من خلال وسائل الإعلام كالتلفزيون الذي يعدّ وسيلة ذات جمهور كبير وهذا مغرٍ جداً للمنظمات التي تسعى للترويج عن منتجاتها من خلالها، ولاسيما تلك المنتجات التي تكون ذات علاقة وثيقة مع الرياضة، إذ تقوم المنظمات الداعمة (الراعية) بوضع برامج التراخيص، الذي يعدّ مثالاً جيداً للتسويق عن منتجاتها، مثال ذلك المشروب الغازي كوكا كولا، إذ تدفع المنظمات مبالغ هائلة لقاء أخذ تراخيص لحقوق الإعلان عن هذا المنتج، واستخدامه كشعار للرياضة

التي تجدد الحيوية، وهذا أيضاً ينعكس على تنشيط مبيعاتها في كل زمان ومكان (Shilbury et al, 2009, :14-15).

وهنا يمكن القول إن التسويق "من خلال" الرياضة يعني استخدام الرياضة كأداة ترويجية في سوق السلع والخدمات الاستهلاكية، واكتساب المنظمات الداعمة (الراعية) لحقوق التسمية والعلامة التجارية.



الصورة (2-2)
إعلان المشروبات الغازية من خلال الرياضة

3. التسويق "بواسطة" الرياضة Marketing "By" Sport

يعتمد على الرموز، والشخصيات البارزة في عالم الرياضة، من هدّافين محترفين، وسبّاحين ماهرين، ولاعبي الركبي المتميزين، وغيرهم من المشاهير الرياضيين الذين تعدّهم المنظمات هدفاً مميزاً لتسويق منتجاتها من خلال استخدامهم في الحملات الترويجية.

مثال ذلك ما تستخدمه منظمات صناعة البيبسي كولا، والكوكا كولا في دعايتها عن منتجاتها الغازية، وما تقدمه من طاقة وقوة للاعب الرياضي وغير الرياضي (Heerden,2003 :255).



الصورة (3-2)
استخدام الشهرة في الترويج عن المنتجات بواسطة الرياضة

ثالثاً: العوامل المؤثرة في التسويق الرياضي

إن عمليات التسويق الرياضي تتأثر بالعديد من العوامل التي تـؤدي دورًا محوريًـا في الجمهور سواءً على المستوى الداخلي، أو الخارجي ولاسـيما بعـد أن أصـبحت الصـناعة الرياضـية نشـاطاً عالميـاً في مختلـف بلـدان العـالم عـلى اخـتلاف مسـتوياتهم ونظمهـم الاقتصادية والاجتماعية، ومن أهم تلك العوامل: (حماحمي، 2000 :215).



الصورة (4-2)
مشجعو الفريق الألماني لكرة القدم

1. طبيعة الجمهور وفلسفة الرياضة فيه هل هي (سلعة أم خدمة) ومدى الوعي وانتشار المفهوم الصحيح لها.

2. المناخ الاقتصادي للدولة سواء كان اقتصاداً يقوم على التخطيط المركزي، أو اقتصاداً يقوم على آليات السوق الحر.

3. عالمية المتغيرات الدولية وآليات السوق.

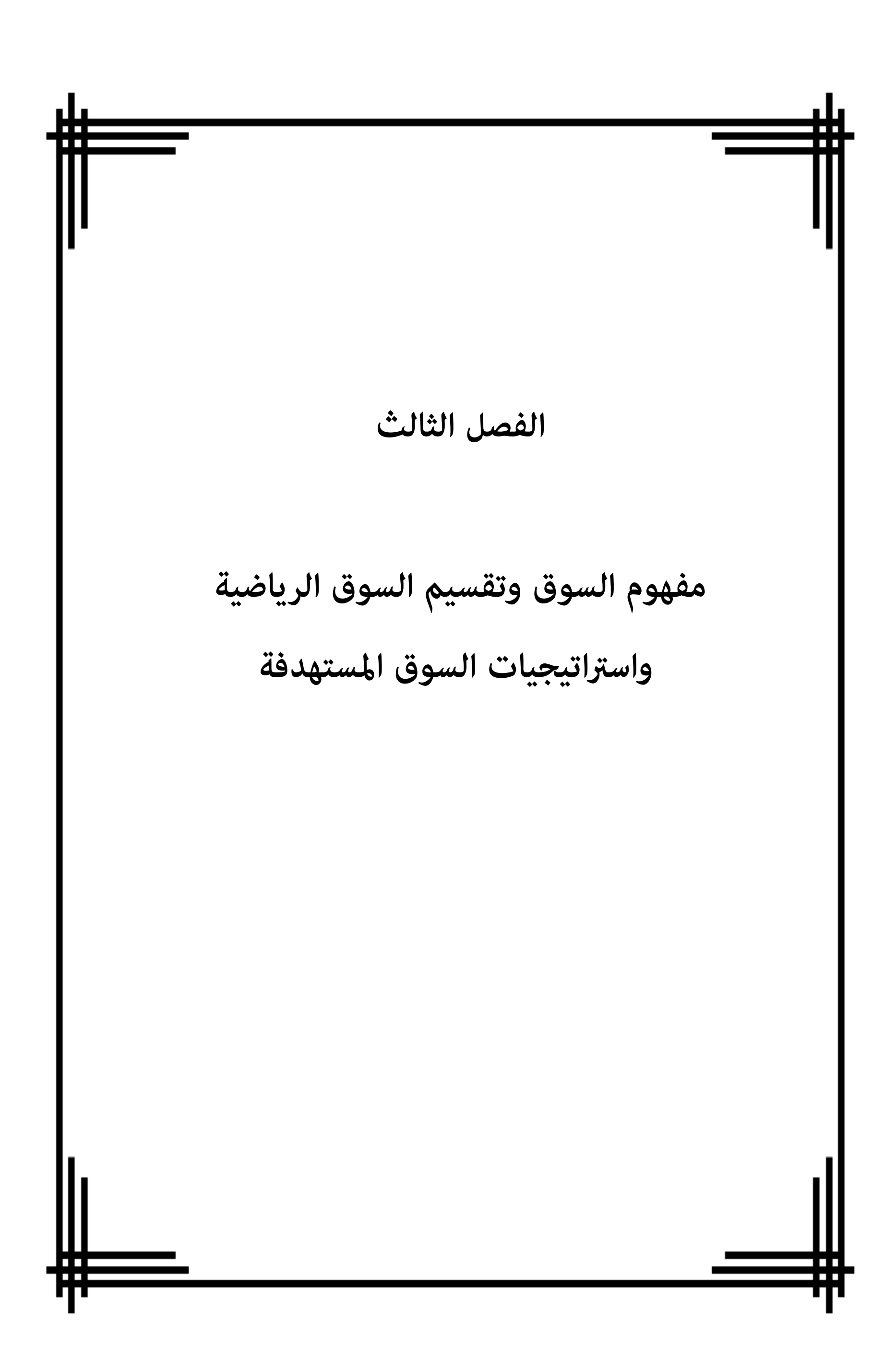
4. ثورة التقنيات والمعلوماتية والاتصالات.

5. طبيعة المنتج الرياضي وجودته وسعته.

6. سلوك الجمهور المشارك، أو الممارس لبرامج الرياضة.

7. العوامل الاجتماعية للجمهور ولاسيما الديموغرافية كالعمر، والجنس، والمهنة، ومستوى الدخل والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والثقافي (حماحمي، 2000 :216).

لذا يمكن القول إن العوامل المؤثرة في التسويق الرياضي سواءً في التسويق مع الرياضة، أم التسويق من خلال الرياضة، أم التسويق بواسطة الرياضة، تكمن في الآتي: 1.النظام السياسي والاقتصادي للدولة. 2. الديانات، والعادات، والتقاليد، والأعراف. 3. نوعية الرياضة وشعبيتها. 4. الاهتمام الإعلامي بالرياضة. 5.النظام الاجتماعي والموروث الثقافي. 6.العلاقات العامة. 7.رعاية المنظمات الإنتاجية والخدمية. 8. الجمهور.



الفصل الثالث

مفهوم السوق وتقسيم السوق الرياضية

واستراتيجيات السوق المستهدفة

الفصل الثالث

مفهوم السوق وتقسيم السوق الرياضية

أولاً: مفهوم السوق

السوق لغةً: الموقع الذي يجلب إليه الأمتعة والسلع للبيع والشراء، بذلك فالسوق هو المكان الذي يجتمع فيه البائعون والمشترون (معجم الوسيط، 2010 :465)، وهذا المكان معروف لدى الطرفين البائع والمشتري والغرض من الاجتماع هذا هو إتمام عملية تبادلية.

كما أن السوق لغةً أيضاً: موضع البيوعات تذّكر وتؤنث والجمع أسواق وفي القرآن الكريم يقول عز وجل: (**وَما أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ مِنَ الْمُرْسَلِينَ إِلَّا إِنَّهُمْ لَيَأْكُلُونَ الطَّعَامَ وَيَمْشُونَ فِي الْأَسْوَاقِ**) الفرقان: 20.

والسوق بالمعنى الاقتصادي: هو مكان التقاء العرض والطلب، والسوق بالمعنى الشامل: ليس مكاناً بحد ذاته وإنما نظاماً للاتصال بين البائع والمشتري سواء أكان هذا الاتصال مباشراً، أم غير مباشر (هاتفياً، أو برقياً، أو شبكة الانترنت وغيرها من وسائل الاتصال).

يعرف السوق على أنه "مجموعة من الأفراد والمنظمات لديهم حاجات ورغبات لمنتجات معينة ولهم القدرة الشرائية لشراء هذه المنتجات التي يقوم البائعون بعرضها، أو المنتجون على حد سواء" (Kotler, et al, 2009 :230).

ولدراسة السوق في الأندية الرياضية أهمية كبيرة، إذ تهدف إلى تحديد أدوات التسويق الرياضي وأقسامه، ومراحل نمو المنتجات، وإعداد الاستراتيجيات التسويقية، والقيام بالتنبؤ بالطلب على المنتجات، أو الأنشطة الرياضية (حجازي والشافعي، 2009 :84).

ثانياً: مفهوم تقسيم السوق

إن مفهوم تقسيم السوق هو **"آلية وضع استراتيجية تسويق يقسم فيها إجمالي السوق المحتمل إلى قطاعات سوقية فرعية مشتركة ومتجانسة من المستهلكين، تستجيب كل منها بصورة مختلفة لمزيج التسويق الخاص بالتنظيم"** (ريد، وبوجانيك، 2007، 156).

لذا فإن تقسيم السوق الكبير إلى قطاعات سوقية صغيرة هو بحد ذاته استراتيجية مهمة تتخذها المنظمات التي تنتج المنتجات وترغب في تحقيق مكانة ذهنية لها، وأنها ذات أهمية وتعمل مع بقية الاستراتيجيات التسويقية للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

وكذلك يعرف تقسيم السوق بأنه **"عملية تحديد وتحليل المشترين في -سوق المنتج- ذوي الخصائص المتشابهة للاستجابة مثل تكرارية الشراء، أو أنها عملية فحص الاختلافات فيما بين المشترين في سوق المنتج"** (Cravens, et al, 2006 : 230).

يعتمد تقسيم السوق على ثلاث افتراضات رئيسة هي:

1. إن المستهلكين مختلفون.
2. إن اختلافات المستهلكين لها صلة باختلافات طلب السوق.
3. إن قطاعات المستهلكين يمكن فصلها، أو عزلها عن السوق الكلي (L'Etang, 2008 :344).

مما تقدم، يلاحظ أن عملية تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية يؤدي إلى تقليل الاختلافات والتباين بين أفراد المجتمع وصولاً إلى نوع ما في التشابه بالخصائص والمواصفات العامة والمشتركة بينها، بذلك فإن كل مجموعة متقاربة في الخصائص والمواصفات تشكل قطاعاً سوقياً بحد ذاته، وأن كل قطاع من القطاعات السوقية تمثل فرصة تسويقية مستقلة ومغايرة عن غيرها من القطاعات السوقية.

بذلك فالتقسيم هو تقسيم السوق الكلي إلى مجموعات، أو قطاعات متجانسة من خلال الاهتمام بهذه المجموعات، أو القطاعات، والتي تعتمد على عوامل عدة منها الديموغرافية والجغرافية والسيكولوجية والسلوكية، أو الفوائد المدركة للمنتج، أو أن يكون لهذه المجموعات، أو القطاعات خصائص وحاجات ورغبات وسلوكيات مشتركة(Boon and Kurtz, 2004 :240).

إن من الجوانب المهمة في تقسيم السوق أن المنظمة تستطيع متابعة حاجات المستهلكين الحقيقية ورغباتهم وذلك لبناء حالات من الولاء العالي للمنتجات الرياضية من خلال ربطها بعلامة تجارية ذات معنى واضح ومقبول لدى المستهلكين، وبهذا الشكل تتمكن المنظمة من التقدم نحو بناء مكانتها الذهنية التي ترغب في تحقيقها وهي من أولويات أنشطتها التسويقية (http://www.bdr130.net, by: Ned, 1997 :65).

ثالثاً: أهداف تقسيم السوق

هناك أهداف عدة تعمل المنظمات عامة على تحقيقها من خلال عمليات تقسيم السوق:

1. تحديد أقسام السوق ذات الجاذبية العالية، والربح الكبير.
2. صياغة الاستراتيجيات، والخطط التسويقية المناسبة لكل قسم يتم اختياره من المنظمة لتسويق منتجاتها.
3. تحديد البرامج، والسياسات اللازمة من خلال إعداد مزيج تسويقي يتناسب ويتوافق مع كل قسم من أقسام السوق وتهيئته.
4. تحديد القطاعات السوقية التي يمكن استيعاب المنتجات المسوقة بشكل أسهل وأفضل وأكثر انسيابية.
5. التغلب على التكاليف التسويقية العالية والمتنوعة (Kerin and Peterson, 2007 :69-70).
6. تركيز الجهود التسويقية وعدم تشتتها في قطاعات لا تمثل أي عامل جذب، أو ربح.
7. تمكين المنظمة من التعرف على طبيعة المنظمات المنافسة في هذه القطاعات، فضلاً عن التعرف على سياساتهم، وخططهم، وبرامجهم، وأنشطتهم الإنتاجية، والتسويقية.
8. تحديد الوسائل الترويجية الأكثر فاعلية، وذات الأثر الأكبر على هذه القطاعات المختلفة في السوق.

9. تحديد العوامل الأكثر تأثيراً، والتغيرات التي تحدث بشكل أفضل لتتمكن المنظمة من تغيير خططها، أو تعديلها أو تحسينها بفعالية أكبر (Boyd, et al, 1998 :174).

رابعاً: معايير تقسيم السوق الرياضية

يتطلب من الأندية الرياضية وضع مجموعة من المعايير التي يفترض توافرها في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية للقيام بإستراتيجية التقسيم، فوجود الحاجات، والرغبات والأذواق المختلفة لدى شرائح المجتمع الواحد بحد ذاته مطلب من مطالب تقسيم السوق، وكما يلاحظ أن التطور التقني، وتغييرات البيئة الخارجية تفرض على المنظمات أن تغير من نهجها التي كانت تسير عليه، وأن تواكب هذه التطورات ولاسيما أن المنظمات تعمل في ظل العولمة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتقنية.

وتختلف الأندية الرياضية في تحديد تلك المعايير تبعاً لنطاق نشاطها الذي تعمل من خلاله، والبيئة التي تحيطها، والأنشطة والفعاليات التي تقدّمها ومن هذه المعايير:

1. القدرة على تحديد وقياس خصائص الجمهور في السوق التي يراد تقسيمها، أي قابلية القطاعات السوقية للقياس الكمي من حيث عدد الجمهور الموجود داخل كل قطاع سوقي وحجم المبيعات المتوقعة وحجم العائد المتوقع (Jobber and Fahy, 2006 :120).

2. إمكانية المنظمة من الوصول إلى الأسواق المقسمة من خلال البرامج التسويقية والترويجية الموجهة منها لهذه الأقسام والذي يعد من العوامل المهمة في نجاح عملية التقسيم، لذا فمن المهم إيجاد علاقة بين خصائص الجمهور في السوق المقسمة وبين وسيلة الترويج المألوفة لديهم، أو المقبولة.

3. وجود عدد كافٍ من الجمهور في السوق المقسمة، إذ يفترض أن يكون حجم السوق الفرعي ملائماً من حيث توفر عدد مناسب من الجمهور لهم الخصائص والحاجات نفسها (Bearden, et al, 2007 :158-159).

4. أن يستجيب كل سوق فرعي وعلى نحو ملحوظ للجهود التسويقية المختلفة.

5. يفترض أن تكون هذه القطاعات السوقية مربحة من حيث جذب أعداد كبيرة من الجمهور على نحو يبرر تكاليف المترتبة عن دخول أي قطاع (Kotler and Keller, 2007 :268).

إن الالتزام بمعايير تقسيم السوق تمهد الطريق أمام الأندية الرياضية في تقييم حجم كل قطاع سوقي ومعدل نموه وجاذبيته ومعرفة فيما إذا كان هذا القطاع يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة الرياضية أم لا، فاستناداً لهذه المعايير يمكن للمنظمة الرياضية الحصول على أكثر من قطاع سوقي واحد لاستهدافه وتلبية حاجاته ورغباته (Shilbury, et al, 2009 : 79) و(Kotler and Keller, 2006 : 262).

خامساً: تقسيم السوق الرياضية

إن اكتساب الميزة التنافسية من الأندية الرياضية والمحافظة عليها لا يتم إلا من خلال الحفاظ على الجمهور الواسع وتقديم كل ما هو من شأنه أن يكون ممتعاً وترفيهياً، ومن ثَمّ إسعاده من خلال دراسة مواقفه وتوجهاته، وهذه مهمة صعبة تواجهها المنظمات الرياضية، فيلاحظ أنه من السهل نجاح النادي الرياضي إذا حاول السيطرة على قطاع سوقي صغير، ومن ثمّ القدرة على تلبية حاجات ذلك القطاع ورغباته، والذي يمكن أن يتميز به النادي الرياضي بالانفرادية في تقديم الخدمات لجمهوره، واكتساب الميزة التنافسية ضد منافسيه من الأندية الرياضية الأخرى. وهذا يمكّنه مستقبلاً من تطوير هذا القطاع الذي يخدمه الآن. (ريد، وبوجانيك، 2007، 156).

والسؤال الرئيس الذي يتبادر إلى الذهن من هو الجمهور الرياضي؟ والإجابة تكون من خلال عملية تقسيم السوق إلى مجموعات لها حاجات متشابهة ورغبات مشتركة، ويكون قطاع السوق Market Sector مجموعة من الذين لهم خواص مشتركة ومتجانسة.

ويعّد تقسيم السوق الرياضية **"الإستراتيجية التي تتضمن تقسيم الأسواق الرياضية الكبيرة والمختلفة إلى أسواق رياضية فرعية وأكثر تجانساً"** وذلك بغية خدمة هذه الأسواق الفرعية بشكل تام من خلال تغطيتها بالمنتجات الرياضية التي يحتاجها الجمهور، وتقسيم السوق الرياضية يعني **"تقسيم مجاميع الأسواق الكبيرة والمتنوعة مع**

سماتها المتعـددة إلى مجـاميع أسـواق صـغيرة ذات خصـائص متميـزة" (Schwarz and Hunter, 2008 : 6).

وهذا يسمح لمسـوقي المنتجـات الرياضـية تصـنيف الجمهـور وفقـاً لنـوع محـدد، ويشتركون في الخصائص والصفات كطريقة اسـتخدام السـلعة أو الخدمـة، وأخـيراً معرفـة توقعاتهم من هذه المنتجات الرياضية المعروضة في السوق، ومواقفهم تجاهها.

ومن جانب آخر، يمكن تقسيم سوق الأحذية الرياضية إلى رياضيين يقومـون بشراء الحذاء الذي يوفر لهم مساحة واسـعة لأصـابع الأرجـل للـركض والجـري، وهنـاك أنشـطة رياضية تتطلب تصميم حذاء مقـوس، أو مسـطح، وآخـرون يفضـلون شراء الحـذاء الـذي وجدوا الراحة فيـه لمـدة مـن الـزمن، إذ إنهـم ألفـوا اسـتخدامه، وآخـرين يقومـون بشراء الأحذيـة التـي تضيء في الظـلام، إذ إن المشـاهير مـن اللاعبـين أخـذوا باقتنـاء الحـذاء ذي الأضواء الجانبية لجذب الجمهور على اقتنائه ولاسيما إذا كان اللاعب محترفاً ومشهوراً بين الأوسـاط الاجتماعيـة كاللاعـب الأرجنتينـي مارادونـا (Shilbury, et al, 2009: 76). والجدول (1-3) يعرض تقسيماً لسوق المنتجات الرياضية وغير الرياضية.

الجدول (1-3)

تقسيم سوق المنتجات الرياضية وغير الرياضية

ت	نوع السوق	المنتج المسوق
1	سوق انتقال اللاعبين بين الأندية المحلية والدولية	تسويق لاعب من نادٍ إلى نادٍ آخر وفق اتفاق مبرم بين طرفي العلاقة، كانتقال اللاعب من نادٍ إلى آخر.
2	سوق الأحداث والبطولات والمسابقات الرياضية	تسويق بطولات الدوري والدوري الممتاز وكأس العالم.
3	سوق البرامج التدريبية	تسويق البرامج التدريبية من خلال الحضور المباشر للمدربين والمساعدين، تصميم الكراسات والمحاضرات التددريبية، إعداد الصور الملونة لمساعدة المتدربين على تلقي المعلومات على نحو أفضل.
4	سوق الأندية الرياضية الناشئة والشابة	تسويق أنشطة ومهارات الشابة إلى الأندية الناشئة للاستفادة من الخبرات والمهارات التي يحملها الأول، ويكون التسويق من خلال عقد اتفاقات وصفقات تجارية بين الطرفين.
5	سوق المنتجات الرياضية من السلع والخدمات	تسويق المنتجات المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالرياضة كتسويق المعدات والأجهزة الرياضية للأندية الرياضية وعامة الجمهور من خلال إعداد مزيج تسويقي يناسب كل سلعة، أو خدمة مقدمة.
6	سوق المعلومات الرياضية	تسويق المعلومات الرياضية والمرافقة للرياضة من خلال وسائل الإعلام المتنوعة واستوديوهات التحليل الرياضي وكل ما يتعلق بالحدث الرياضي على نحو يجذب فيه الجمهور ويخلق له الإحساس بالمتعة والترفيه وذلك من خلال الوضوح والدقة في نقل المعلومات وسرعة الاستجابة من المتلقي سواءً أكانوا رياضيين، أم جمهور.
7	سوق المنتجات غير الرياضية المقدمة من المنظمات الداعمة (الراعية) للرياضة	تسويق المنتجات التي تقدمها المنظمات الداعمة (الراعية) للأندية الرياضية وهذا يصب في صالح النادي الرياضي من خلال ما يقدمه من دعم مالي ومعنوي له، فضلاً عن تحقيق المكاسب والسمعة الحسنة والمكانة المتميزة لكل من النادي والمنظمة الداعمة (الراعية) كمجموعة مطاعم ماكدونالد للوجبات السريعة ومنظمة كوكا كولا للمشروبات الغازية ومنظمات الاتصالات اللاسلكية المحمولة.

سادساً: استراتيجيات السوق الرياضية المستهدفة

تتكون عملية اختيار السوق المستهدفة من مرحلتين أساسيتين هما:

1. الكيفية التي يتم فيها ترتيب القطاعات السوقية التي سبق وأن تّم التعرّف عليها وذلك بالرجوع إلى أهميتها النسبية من أجل اختيار القطاع، أو مجموعة القطاعات السوقية المفضلة من بينها والتي ترغب في تقديم منتجاتها لها.

2. العمل على تحديد عدد القطاعات السوقية المفضلة من بين القطاعات التي تّم اختيارها في الفقرة (1) أعلاه ومن ثَمّ تحديد الإستراتيجية الملائمة للتعامل مع السوق المستهدفة.

1. مفهوم السوق الرياضية المستهدفة

تأتي المهمة الرئيسة في اختيار واحدة من القطاعات السوقية واستهدافها من خلال توفير متطلبات الجمهور الرياضي واحتياجاته بعد دراسة سلوكياته ومواقفه تجاه المنتج الرياضي، ويكون هذا من خلال إعداد مزيج تسويقي يناسب القطاع السوقي الذي تم اختياره ومن ثَمّ العمل على استهدافه (Smith, 2008 : 95).

ويعرف الهدف السوقي بأنه "**مجموعة من المستهلكين الذين توجه المنظمة جهودها التسويقية تجاههم**" (الديوه جي، 2000 : 70).

ويعرف كذلك بأنه "**عملية تقويم جاذبية كل قطاع سوقي واختيار قطاع واحد، أو أكثر لدخوله وتلبية حاجاته ورغباته**" (كوتلر وآرمسترونج، 2009 : 138).

ومن الأمثلة على ذلك، بيان قدرة النادي الرياضي على دراسة سلوك مشجعي لعبة كرة القدم ومواقفهم، تلك اللعبة التي تعدّ أكثر شعبيةً، وإثارةً، ومتعةً مما يجعلها تحقق حصة سوقية أكبر، وذلك من خلال اهتمامها كإقامة البطولات والمسابقات المحلية والدولية وتأجير الملاعب والساحات والقاعات الرياضية، وحجز الأماكن، والمقاعد المتقدمة أثناء المسابقات والبطولات الرياضية للجمهور، وتوفير وسائط النقل المريحة أثناء السفر والتنقل، وحجز أفضل أماكن الراحة والاستجمام للاعبي أنديتها الرياضية، ومشجعيها لما له من دور في تحفيز لاعبيها وكادرها الإداري والفني على تحقيق الفوز ضد

منافسيها من الأندية الأخرى، مثل (Melbourne Metropolitan Football Market) (Shilbury, et al, 2009 :79).



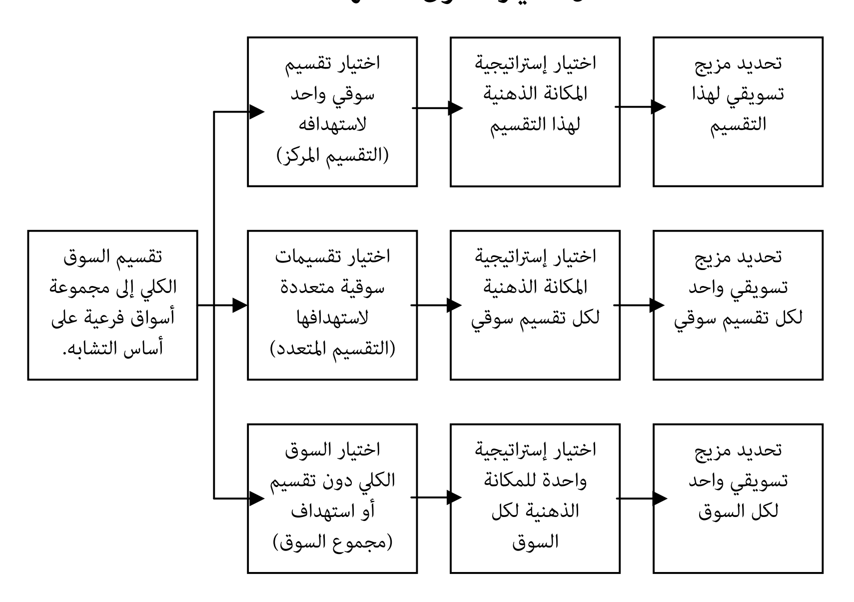
الصورة(1-3)
إحدى مراكز توزيع تذاكر المباريات

2. مداخل اختيار إستراتيجية السوق الرياضية المستهدفة

هناك ثلاثة مداخل رئيسة لاختيار إستراتيجية السوق المستهدفة في المنظمات الرياضية، وكل مدخل له خصائصه وأبعاده الخاصة وكل منها لها أهميته في تعزيز المكانة الذهنية للأندية الرياضية في أذهان جمهورها من خلال تحقيق المتعة والترفيه والترويح، فضلاً عن تحقيق الأهداف المرجوة والحاجات والرغبات (Smith, 2008 :93).

الشكل (1-3)

مداخل اختيار السوق المستهدفة



Source:(Smith, Aaron C.T, (2008), "Introduction to Sport Marketing", 1st Edition, Elsevier Printing and Publisher, Hungary, P.93).

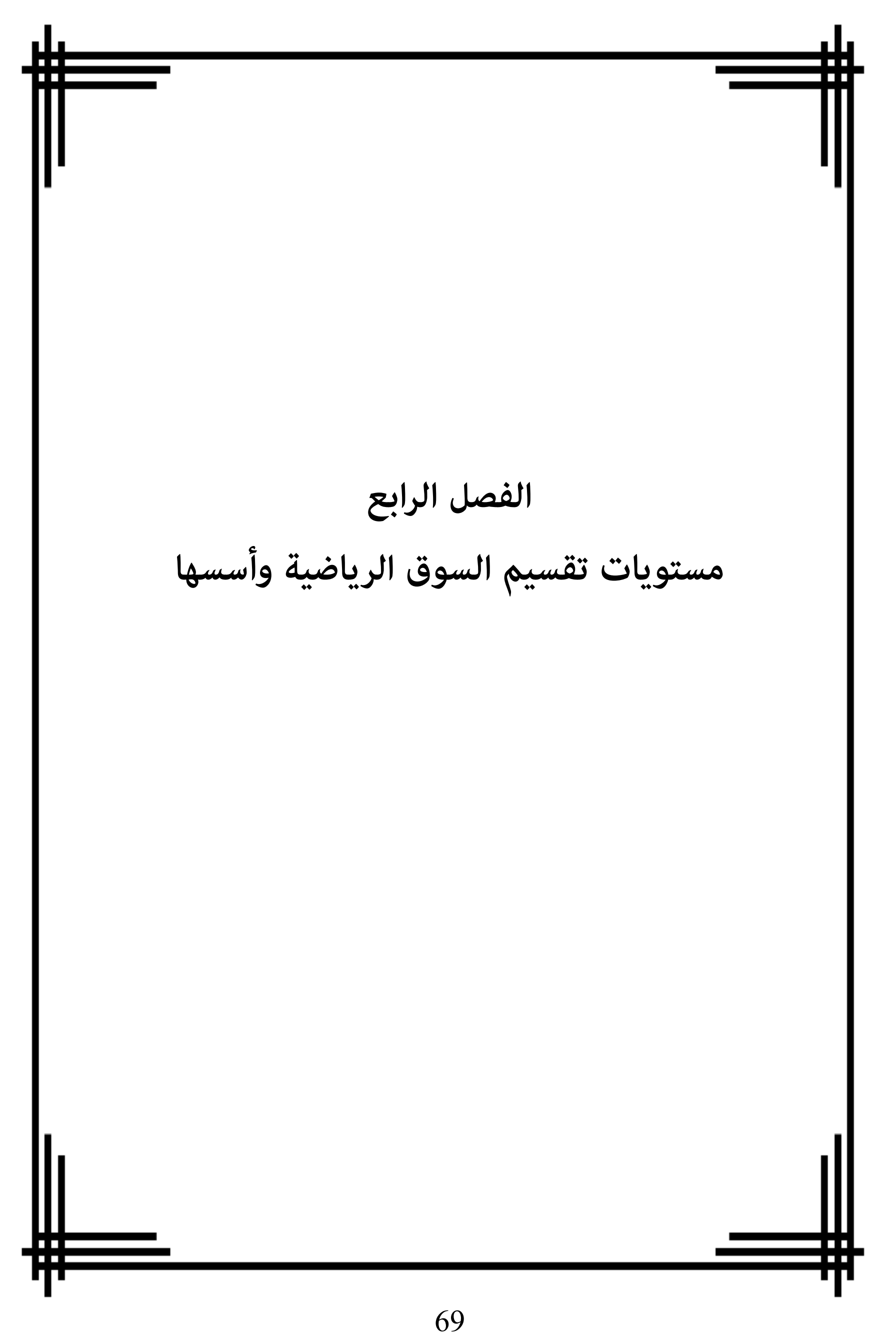
والآتي شرح موجز لكل مدخل من المداخل الثلاثة (McDaniel, et al, 2007 :201-203) و(Smith, 2008 : 93-94).

المدخل الأول: إستراتيجية السوق المركز: يقوم النادي الرياضي بتوجيه جهوده التسويقية نحو تقسيم سوقي واحد ومن خلال مزيج تسويقي واحد، إذ قد يضم السوق العديد من التقسيمات السوقية إلا أن النادي الرياضي يختار تقسيماً واحداً كهدف سوقي لها، كتركيز الأندية الرياضية على نشاط رياضي معين كنشاط لعبة كرة السلة، أو ألعاب القوى، ويلاحظ أن أهم ما يتميز به هذا المدخل هو تركيز جهود النادي الرياضي تجاه تقسيم سوقي واحد مستهدف من خلال تصميم مزيج تسويقي بدرجة عالية من التخصص لتلبية حاجاته وحاجات جمهوره ورغباته، وكذلك أيضاً من خلال تركيز الجهود التسويقية من موارد وإمكانيات وقدرات على شريحة سوقية واحدة مما يجعلها

أكثر فعالية من حيث الكلفة، وأن من أهم مثالب هـذا المـدخل أن في حالـة كـون هـذه الشريحة المستهدفة صغيرة فعند انخفاض الطلب على أنشطة وفعاليات النـادي الريـاضي يعني انخفاض تسويقه لذلك، ومن ثَـمّ انخفـاض مبيعاتـه وأرباحـه، وأيضـاً هـذا المـدخل محفوف بالمخاطر وذلك لاحتماليـة دخـول أنديـة رياضـية أخـرى تقـوم بتقـديم أنشـطة وفعاليات مماثلة وأكثر تميزاً تهدف من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الجمهور.

المدخل الثاني: إستراتيجية التقسيمات المتعددة: يعني اختيار النادي الرياضي أكـثر من تقسيم سوقي واحد لاستهدافه من خلال تطوير مزيجه التسويقي وعلى نحو منفصـل ومتميز لكل تقسيم سوقي، كاستخدام مزيج تسويقي لتسـويق الـبرامج التدريبيـة، وآخـر لتسويق الأنشطة والفعاليات الرياضية، وأخرى لتسويق المعلومات الرياضـية وغيرهـا مـن المنتجات الرياضية، وأهم ما يتميز به هذا المـدخل هـو أن الخطـر يتـوزع عـلى أكـثر مـن شريحة سوقية، ومن أهم مثالبه هو ارتفاع تكاليف الإعداد والتحضير لكل شريحة سوقية، إذ يتطلب الأمر تصميم مزيج تسويقي يناسب كل شريحة سوقية مستهدفة، فهو مكلـف من كل النواحي من الموارد، والإمكانيات، والقدرات، والمال، والوقت، والجهد.

المدخل الثالث: إستراتيجية مجموع السوق: يتم هنا استخدام إستراتيجية مجموع السوق دون تقسيم، والعمل على تلبيـة احتياجـات جميـع الشرائـح في السـوق ورغباتهـا، ودراسة سلوكياتها ومواقفها، فالأندية الرياضية تقـوم بوضـع مـزيج تسـويقي واحـد لكـل السوق ويطلق أحياناً على هذا المدخل بالمدخل الشامل، وهذا المـدخل يبـدو للكثـير مـن الأندية الرياضية أنه غير اقتصادي، وأنه ينطبق على منتجات معينة غير منوعـة، لـذا فـإذا اكتشفت الأندية الرياضية ومسوقو المنتجات الرياضية أن هناك فروقاً كبيرة بـين الشرائـح السوقية فإنه من الأفضل استخدام التقسيم غير المتمايز.



الفصل الرابع

مستويات تقسيم السوق الرياضية وأسسها

الفصل الرابع

مستويات تقسيم السوق الرياضية وأسسها

أولاً: مستويات تقسيم السوق الرياضية

إن تقسيم السوق يمثل جهداً مبذولاً تقدم عليه المنظمات عامة ولاسيما الرياضية منها، لزيادة الدقة في اختيار السوق المستهدفة والتي يمكن تنفيذها في سبعة مستويات رئيسة: (Kotler and Keller, 2007 :249-251) و(Shilbury, et al, 2009 :150).

المستوى الأول: التسويق الجزئي: إن اهتمام الأندية الرياضية بجزء من السوق الذي يتألف من مجموعة كبيرة ومحددة من الجمهور الرياضي، وتدرك الأندية الرياضية التي تمارس التسويق الجزئي جيداً أن الجمهور الرياضي يختلف في احتياجاته ورغباته وقدراته الشرائية ومواقعه الجغرافية وحتى العادات، والتقاليد، والطقوس الدينية، وعلى الرغم من كون المنظمة لا تكون راغبة في تعديل منتجاتها الرياضية حسب طلب كل فرد من أفراد الجمهور الرياضي، إلا أنها تحاول -عوضاً عن ذلك- فصل بعض الأجزاء الواسعة التي تكّون السوق الرياضي.

وعليه يمكن القول أن منظمة صناعة السيارات الرياضية Sports Cars يمكنها أن تحدد أربعة تقسيمات من الجمهور، الأول يتمثل بمشتري السيارات الذين يهتمون بجانب النقل على نحو كبير، والثاني الذين يسعون للأداء العالي، والثالث الذين يبحثون عن الرفاهية والمتعة في قيادتهم لهذه السيارات، والرابع الذين يجدون في هذه السيارات الجمالية من حيث التصميم والديكور الداخلي والخارجي واللون وغيرها.

ومن جانب آخر يمكن عرض أمثلة أخرى لمنظمات غير رياضية، إلا أنها ترعى الرياضة والرياضيين كمنظمة adidas للتجهيزات الرياضية التي يمكنها العمل في التسويق الجزئي من خلال تلبية طلبات شرائح متعددة الحاجات، والرغبات لمنتجاتها الرياضية، ومن ثّم تحقيق المتعة والرفاهية.

المستوى الثاني: التسويق الثانوي، أو الأصغر: يعدّ تقسيم السوق إلى مجاميع محددة كبيرة ضمن السوق كالرياضيين وغير الرياضيين والمتفرجين والمشجعين المنتظمين والمشجعين غير المنتظمين، كما في المدخنين وغير المدخنين والمدخنين أحياناً والمدخنين غير المفرطين على التدخين والمفرطين في التدخين، فالتسويق هنا محدد يهتم بالمجموعة المحددة بدقة أكبر وهي تشبه سوقاً أنموذجياً صغيراً لم يلب احتياجاته بشكل جيد، بذلك يحدد مسوقو الرياضة التقسيمات المحددة عن طريق تقسيم القسم إلى أقسام ثانوية، ويتصف التسويق الثانوي بامتلاك الجمهور لمجموعة متميزة وكاملة من الاحتياجات، والرغبات، واستعدادهم لدفع المبالغ الإضافية للمنظمات التي تقدم أفضل المنتجات والتي تلبي احتياجاتهم ورغباتهم، لذا يلاحظ أن المسوقين العاملين في التسويق المحدد يمتلكون المهارات المطلوبة، لخدمة تلك التقسيمات الثانوية من السوق وعلى نحو ممتاز وملحوظ، فضلاً عن امتلاكهم الحجم الكافي من الأرباح واحتمالات النمو من خلال اهتمامهم بالجوانب الاقتصادية وتوفيرها.

المستوى الثالث: التسويق المحلي: تصمم البرامج التسويقية من خلال ملاحظة مواقف الجمهور وميولهم العاطفية داخل الحدود المحلية للجمهور المحلي، وذلك حسب المناطق التجارية والأحياء السكانية والمتاجر الفردية، فضلاً عن الحاجات والرغبات، إلا أن هناك بعض المآخذ على هذا المستوى من التسويق من ناحية أنه يرفع من تكاليف التصنيع والتسويق بسبب تقليله للوجبات الاقتصادية المنتجة، وتصبح المشكلة أكبر عندما يتطلب من المنظمة تلبية حاجات مختلفة كثيرة في الأسواق المحلية، وهذا قد يؤدي إلى ضعف الانطباع الكلي للعلامة التجارية إذا اختلف المنتج من مكان إلى مكان آخر عند تقديمه للجمهور.

المستوى الرابع: التسويق الفردي: ذلك القسم من السوق الذي يصل إلى مستوى النادي الواحد، أو اللاعب والذي تقوم المنظمة من خلاله بتلبية رغبته حسب طلبه One to One Marketing، كبعض المنظمات المنتجة للألبسة والأحذية الرياضية التي تلبي الطلبات على مستوى الأفراد العاملين في المجال الرياضي والجمهور، إذ إن قسم خياطة الملابس الرياضية يقوم بتفصيل الملابس الرياضية وخياطتها وقسم تصنيع الأحذية

الرياضية يقوم بتصميم وتصنيع الحذاء الرياضي، فالطلبات المقدمة من الأنديـة الرياضـية تتغير حسب رغبتها، ويلاحظ أن التقنيات الحديثة سمحت وعلى نحو كبير بإمكانية إعادة تصنيع هذه المنتجات وتسليمها للأندية مـن خـلال مـا يعـرف بالإيصـاء الواسـع (الإنتـاج حسب الطلب)، وهذا يعني القدرة على تهيئة منتجات مصممة على نحو فردي وهو على أساس الجملة في الوقت نفسه لتلبية الطلبات، وكما يلاحظ هـذا النـوع مـن التسـويق في مكاتب طباعة بطاقات التهنئة والمناسبات.

المستوى الخامس: التسويق الكلي: في هذا النوع من المستوى يلاحظ اشتراك البائع في الإنتاج الكلي والتشجيع لإنتـاج منـتج واحـد لكـل الجمهـور، وهـذا النـوع يشـمل كـل السوق، ويمتاز هذا بانخفاض تكاليف التصنيع والتسويق والذي يعني بيع المنـتج بأسـعار منخفضة، أو تحقيق الربح، إلا أن التسويق الكلي يعاني مـن مشـاكل كثـيرة منهـا صـعوبة تنميط المنتجات وتوحيد حاجات الجمهور ورغباته في السوق المحتملة.

المستوى السادس: التسويق الإقليمي: تضم مجموعة من الدول التي تمتاز بعادات وتقاليد ولغة مشتركة ويكون لديها النسق الاجتماعي نفسه مثال ذلك دول الخليج العربي والاتحاد الأوربي.

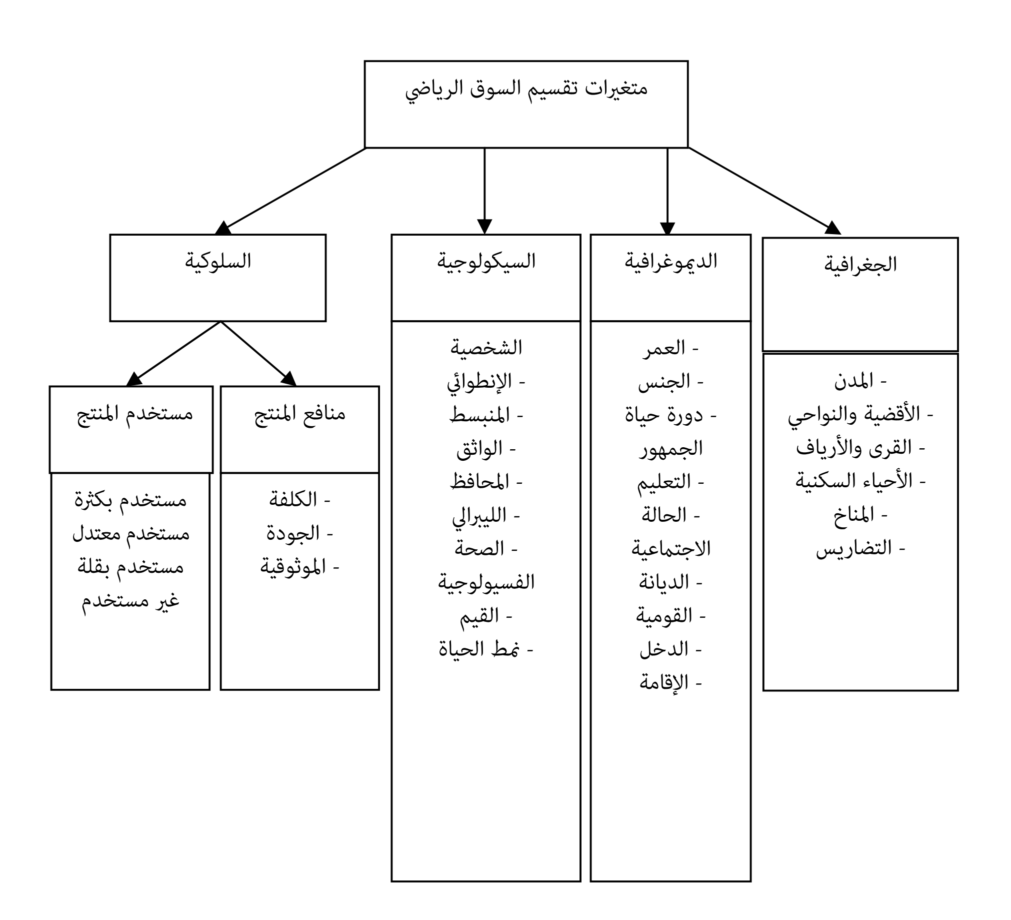
المستوى السابع: التسويق الدولي: وهي الأسواق التي تأخذ الصـفة الدوليـة وتـتم عملية الاتصال بين البائعين والمشترين عبر قنوات دولية كبيرة، ومثـال ذلـك سـوق الـنفط وسوق الذهب وسوق الأوراق المالية

ثانياً: أسس تقسيم السوق الرياضية

إن ما تقوم به المنظمات الإنتاجية والخدمية مـن وضـعها أسـس لتقسـيم أسـواقها المستهدفة، وكما أشارت إليها أدبيات التسويق والدراسات والبحوث المقدمـة مـن العديـد من الباحثين، فإنه يلاحظ الأمر نفسه في المنظمات الرياضية، إذ إن لها أسـس تعتمـدها في تقسيم أسواقها الرياضية، وتلبية حاجاتها وحاجات جمهورها ورغباتهم.، فضلاً عن تحقيق المتعـة والرفاهيـة وتحريـك العواطـف لـدى الجمهـور(Fullerton, 2007 :282-284) و(Kotler and Keller, 2007 :253-263)، الشكل (1-4).

الشكل (1-4)

متغيرات تقسيم السوق الرياضية



Source: (Kotler, Philip and Keller, Kotler, (2007), "Marketing Management", 2nd edition, Person International Education, Prentice–Hall, Inc., U.S.A., P.254).

1. التقسيم الجغرافي: يقوم هذا التقسيم على أساس تقسيم السوق الكبير إلى وحدات جغرافية، أو مكانية مختلفة من حيث الموقع ولكنها تتشابه من حيث الصفات والخصائص العامة مثل تقسيم أسواق الاتحاد الأوربي وأسواق دول الخليج العربي، كما يتم التقسيم داخل الدولة الواحدة حسب الولاية، أو الإقليم (Boyd, et al, 1998 :227-238).

وهناك أيضاً تقسيم على أساس المستوى الحضري، والمناخ، والتضاريس، فقد يشترى منتج رياضي في منطقة ما ولا يشترى في منطقة أخرى، إذ تباع ملابس رياضة السباحة في المناطق، أو الدول التي فيها أنهار وبحيرات، أو في المناطق القريبة منها، أو فيها الخلجان، ومن ثَمّ لا يمكن بيعها في المناطق التي تمتاز بأنها صحراوية خالية من المياه، وكذلك تصنيع الزوارق النهرية الرياضية، وأيضاً تصنيع وتسويق الزلاجات الثلجية والمعاطف والقبعات والملابس الأخرى الخاصة في المناطق التي تمتاز بالبرودة، وبتساقط الثلوج، كإقامة لعبة التزلج على الثلج الطبيعي، وعلى سفوح الجبال الثلجية في البلدان الباردة (Mullin, et al, 2000 :105-107)

2. التقسيم الديموغرافي: الشكل الأكثر شيوعاً لتقسيم الأسواق الرياضية ومتغيراته هي:(الجنس والعمر والدين والدخل والمهنة ومستوى التعليم والحالة الزوجية والإقامة والسكن ومراحل دورة حياة المستهلك)، إذ إن جميع المتغيرات الديموغرافية تنطوي على أهمية خاصة عند النظر في دورة حياة المستهلك، فمراحل دورة الحياة التقليدية تشمل الأشبال والشباب والمتزوجين والمتزوجين دون أطفال والمسنين والمطلقين وكبار السن العزاب (Blech and Blech, 2001 :47-48).

وتؤثر كل مرحلة من مراحل دورة حياة المستهلك تأثيراً كبيراً في الوقت، والموارد المالية التي يمكن أن تخصص لرياضة ما (Kotler, et al, 2009 :341-349)، والآتي شرح موجز للمتغيرات المرتبطة بهذا النوع من التقسيم:

أ.**العمر:** يلاحظ أن حاجات الجمهور ورغباته تتغير وتتنوع حسب العمر، كما أن العاطفة يمكن أن تتحدد وفق الفئات العمرية، كما ويمكن أن تكون متغيراً مفيداً في تقسيم السوق، إذ يلاحظ أن هناك العديد من مسوقي المنتجات الرياضية احتلوا مكانتهم في السوق بالتركيز على فئة عمرية محددة، ومن ثَمّ تلبية حاجاتها ورغباتها كأن تكون الفئات العمرية الشابة، أو الأشبال من خلال تجهيزهم بملابس وأحذية وتجهيزات رياضية أخرى بوصفها الفئات الأكثر صلة بموضوع الرياضة والمشجعين لها، بذلك فإن هاتين الفئتين تمثلان هدفاً استراتيجياً تطمح المنظمات الرياضية، والمنظمات الداعمة (الراعية) للرياضة لتحقيقها.

ب.الجنس: وله تأثير كبير في استراتيجيات المزيج التسويقي لمعظم المنظمات الرياضية، إذ أصبح التركيز أكثر على اكتساب الإناث وجذبهن لممارسة كافة الألعاب الرياضية ومشاركتهن في المسابقات الدولية والعالمية والاهتمام بهن من الأندية الرياضية مادياً ومعنوياً، وفيما يخص المنتجات الرياضية فبعضها تكون مناسبة للجنسين، وبعضها الآخر غير مناسب وهذا ما يلاحظ في طبيعة المادة المصنوع منها المنتج الرياضي، فيلاحظ في لعبة الغولف في الولايات المتحدة الأمريكية أن نسبة الإقبال على هذه اللعبة كبيرة من الإناث مقارنة بالذكور، والأندية الرياضية المختصة بهذه اللعبة تولي اهتماماً كبيراً بهذه النسب العالية وتعمل على تلبية حاجاتهن ورغباتهن.

ت.الدخل: يعدّ دخل الفرد المستهلك من العوامل القوية التي يلجأ إليها مسوقو المنتجات الرياضية في تقسيم السوق سواء أكان الدخل على مستوى الفرد، أم العائلة الواحدة، وذلك من خلال معرفة الأندية الرياضية والمنظمات الداعمة (الراعية) توزيع الدخل بين مختلف فئات الجمهور في الأسواق المستهدفة وذلك لتوزيع المزيج التسويقي المناسب لكل فئة من فئات الدخل، وقد ظهرت دراسات في هذا الجانب توضح وعلى نحو ملحوظ التباين في الأنماط السلوكية للجمهور نتيجة التباين في مستويات دخولهم.

ث.الحالة الاجتماعية: وذلك من خلال ملاحظة أعداد الأفراد الذين يعيشون بمفردهم كالعزاب، والمتزوجون وغيرهم من الفئات الاجتماعية والتي تركز الأندية الرياضية جهودها تجاههم بغية تحقيق المنافع والمكاسب المادية من خلال التعامل معهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم.

ج.مراحل التعليم: وجدت الأندية الرياضية أن مستوى، أو مرحلة التعليم التي وصل إليها الجمهور، أو تلك التي انتهى منها لها تأثير كبير في التمييز بين أقسام السوق، إذ تتأثر الأنماط السلوكية للجمهور بهذه المتغيرات الاجتماعية كونها تعكس إلى حد كبير المواقف والقيم والأذواق، فهي تعكس الأنماط الحياتية للجمهور.

ح.نهج الحياة: إن تحديد موقع الإقامة كالمناطق السكانية وحجم المدينة والفصل بين المناطق الحضرية والريفية والمناخ كلها يمكن أن تؤثر في إستراتيجية التسويق الرياضي، كذلك فإن المنظمات تأخذ بنظر الاعتبار توقعات الجمهور الرياضي، إذ إن توقعات

الجمهور في المناطق الإقليمية هي مختلفة تماماً عن التوقعات في المدينة، إذ لا يمكن أن تعامل على أنها سوق متجانسة للتسويق الرياضي على الرغم من سهولة الوصول إلى الملاعب ومشاهدة الحدث الرياضي وتوافر ساحات وقوف السيارات وخدمات السفر والنقل، ففي كثير من الأحيان تكون مهمة لجمهور النواحي والأقضية، فضلاً عن النقل العام وإمكانيات الترفيه والتسلية والمتعة التي تقدمها المنظمات الرياضية، وكذلك الجمهور الذي يعيش في المدينة ويتفرج من خلال التلفاز، أو الانترنت (Shilbury, et al, 2009 :74-79).

3. التقسيم السيكولوجي: يكمن في تقسيم السوق إلى قطاعات، وهو التقسيم النفسي، كما هو تقسيم على أساس المواقف وأنماط الحياة والقيم الفسيولوجية والتي يمكن أن تكون أكثر أهمية من المتغيرات الديموغرافية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالجمهور ومع ذلك فإنها يمكن أن تكون ذات صعوبة أكبر في قياسها كمياً. إذ إن التقسيم الفسيولوجي غالباً ما يكون على أساس المواقف والمصالح والآراء التي توجه السلوك (Armstrong and Kotler, 2000 :187-191).

ويتبين أن التقسيم الفسيولوجي هو محاولة من الأندية الرياضية لتفسير سلوك الجمهور من حيث الاحتياجات، وهل هو راضٍ عن المنتجات الرياضية المقدمة ؟، فعلى سبيل المثال هناك استراتيجيات لتمييز جمهور صالات اللياقة البدنية الرياضية، إذ يمكن أن تشمل "اللياقة الحركية" وهو الجزء المتعلق باللياقة البدنية مقابل "الوعي بالصحة الاجتماعية" التي تشمل الجمهور الذي يتمتع بصحة جيدة، فضلاً عن تقديم المزيد من التسهيلات الاجتماعية لهم.

4. التقسيم السلوكي: يعدّ التقسيم السلوكي في مجال تقسيم السوق الرياضية أسهل بكثير، وأقل تكلفة للحصول على الجمهور لشراء وإعادة شراء سلعة، أو خدمة معينة، إذ إنه يشير إلى تكرار استخدام المنتج وتعقيده، فيمكن تقسيم هذا الاستخدام من حيث التكرار لاستخدام السلعة، أو الخدمة، بمعنى عدد المرات التي يستهلكها الجمهور، فضلاً عن المشاركة في النشاط الرياضي، أو متابعة الحدث الرياضي. أما تعقيد الاستخدام

فهناك أنواع مختلفة من السلوكيات التي يمارسها الجمهور كالمشاركة في تقديم المنتجات الرياضية، وكذلك الاتصال الفاعل مع الفرق الرياضية.

5. **التقسيم المتعدد:** يمكن وضع إستراتيجية للتقسيم المتعدد يعتمد على عدد من الميزات كالحجم، والاتصال والقدرة والقبول في السوق المستهدفة وعلى هذا النحو فإن هناك إستراتيجيات متعددة غالباً ما تكون للشرائح المتقدمة من الجمهور الرياضي، والتي تتيح للتسويق الرياضي بناء عدة استراتيجيات منسقة لتقديم المنتج وبصور مختلفة، ويلاحظ أن هذا التقسيم ينسجم مع المتغيرات الديموغرافية وهو نهج مفيد للعاملين في التسويق الرياضي كالذي يلاحظ في أنماط الاستخدام السلوكية على أساس مستوى المشاركة والتوعية والجذب والتعلق والولاء والتردد والتعقيد في السلوكيات والزيادات في كل مرحلة من مراحل المشاركة (Kotler and Armstrong, 2008 :187-188)

وتفيد دراسة متغيرات تقسيم السوق الديموغرافية والفسيولوجية والسيكولوجية في معرفة سلوك المستهلك تجاه السلع والخدمات الرياضية، فالأندية الرياضية بإمكانها توفير وتلبية حاجات الجمهور ورغباتهم من خلال معرفة سلوكهم وتوجهاتهم تجاه الأنشطة والفعاليات الرياضية، وهذا يكون من خلال ما تقوم به الأندية الرياضية من جمع البيانات والمعلومات الخاصة بدوافع الجمهور العقلية والعاطفية وكذلك تحليل المتغيرات التي تؤثر في السوق المستهدفة (Rohm, et al, 2006 : 29).

وهناك فئات من الجماهير تكون حاضرة في الأوساط الرياضية على النحو الآتي: (Smith and Stewart, 1999 :70-71).

- **العاطفيون:** الذين يعرضون ولاءهم للأندية الرياضية التي يتعاملون معها على مر الزمن ويعبر عن هذا الولاء بالتماسك والتناسق سواء أفاز النادي الرياضي، أم لم يفز، ومن ثَمّ عدم تركه وإهماله.
- **الأتباع الأبطال:** الذين يدينون بالولاء أساساً في العمل على نجاح النادي الرياضي.
- **المنعزلون:** الذين يعارضون نشاطات الأندية الرياضية ولا يقدمون دعماً فعلياً للنادي.

• **المرتادون بين حين وآخر:** يسعون إلى لقاء قريب ويرغبون أن يكون هذا اللقاء مفتوحاً.

• **الهواة:** الذين يدينون بالولاء ليس للعبة فحسب، بل للنادي الرياضي بكادره الإداري والفني ولاعبيه الرياضيين.

وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية تؤكد فيها أن نسبة الذين يشجعون الألعاب الفردية تفوق نسبة أولئك الذين يشجعون الألعاب الفرقية، فلعبة كلعبة الغولف تزداد معدل المشاركة الجماهيرية فيها يوماً بعد آخر، لأنها من الألعاب التي فيها نوع من الإثارة والتشويق وأنها لعبة هادئة ومريحة تحتاج إلى التركيز، والحكمة في تصويب الهدف، وتجري أحداثها الرياضية في الحدائق، والمتنزهات العامة، والنوادي التي تحتوي على مواقع خضراء، فضلاً عن أنها من الألعاب التي يلجأ إليها الجنسان، ولمختلف الأعمار، والأجناس، والأعراق، وأن معداتها، وتجهيزاتها سهلة، ومتوفرة في الأسواق (Mullin, et al, 2000 :133).

وهناك دراسة حددت فيها ست سمات للجماهير الرياضية لتعيين ست قطاعات من المشجعين للرياضة، وهم: (Watson and Rich, 2000 :12) و (Fullerton, 2007 :286-287).

- **اللاعبون:** يفترض هذا الجزء أن الأفراد الذين يلعبون لعبة رياضية ما، هي أكثر عرضة للاستمتاع بمشاهدة الآخرين وهم يلعبون، وقد تكون هذه المشاركة هي من الجماهير، وأنها قادرة على المنافسة تماماً، ويفهم اللاعبون المهارات اللازمة منهم عند أدائهم اللعبة، ويلاحظ عند اللاعبين أيضاً العاطفية التي تؤدي بهم للحصول على معلومات عن الرياضة التي يختارونها، وأن أعضاء هذه الفئة غالباً ما تستثمر قدراً كبيراً من الوقت والمال في الرياضة بشكل عام، والرياضة المفضلة لديهم بشكل خاص، كلعبة الغولف، وكرة القدم، والألعاب الرياضية الأخرى، إذ تتكون من العديد من المعجبين من الجماهير الرياضية.

- **المتعاطفون:** هم جزء لا يتجزأ من المجتمع الكبير، والراغبون بإقامة علاقات ودية مع بعضهم واعتزازهم الكبير بوطنهم، فهم يتبعون ويعتزون بفوز فريقهم وكل

فريق ينتمي لوطنهم، ويكرهون المنافسة فيما بين أنديتهم الوطنية على حساب الآخرين، ويرغبون بالمشاركة الفعلية مع أنديتهم الرياضية فهم يشاهدون المباريات وألعاب أنديتهم على التلفزيون وعلى شبكة الإنترنت وفي وسائل الإعلام المطبوعة، ولهم وجهات نظر رياضية والتي تصب في المصلحة الاجتماعية للدولة والمجتمع من أجل الرقي والتقدم بمستوى الرياضة في دولتهم ومنافسة أندية الدول الأخرى وتحقيق نتائج إيجابية عالية.

- **المشاركون:** وهم المدركون والمعجبون للمهارات والأنشطة الرياضية التي تقوم بها أنديتهم التي يشجعونها، إذ يتم اختيار أنديتهم على أساس المواهب والصفات الجمالية وقوة الشخصية لدى اللاعبين والمدربين، ومدى انسجامهم مع العمل الشاق والعمل الجماعي والإنجاز الذي يقوم به ناديهم الرياضي، ويمكن تقسيم هذه الجماهير من المشاركين إلى الألعاب الفردية كلعبة الغولف والألعاب الفرقية كلعبة كرة السلة، والتركيز ليس بالضرورة على الفوز، أو الخسارة وإنما هو لتوظيف فرصة التفوق والمشاهدة على اللعبة من مكان الحدث الرياضي، أو من خلال وسائل الإعلام والإنترنت.

- **الاجتماعيون:** وهم المتفاعلون مع الأندية الرياضية من خلال المشاركة، والمساهمة الفاعلة في القرارات التي يتخذها الفريق، أو النادي الرياضي للمشاركة، أو عدم المشاركة في البطولات والمسابقات الرياضية. وهم يراقبون طبيعة الأنشطة، والمهارات التي يقومون بها، وكذلك يحاولون جذب عدد من الجمهور لصالح فريقهم، أو ناديهم الرياضي من خلال تكوين صورة وسمعة جيدة عن النادي الرياضي في أذهان الجماهير الآخرين.

- **الأصدقاء:** الفئة الصديقة للمنظمات الرياضية، إذ يحضرون جميع فعالياتها وأنشطتها الرياضية، وأنهم يشتركون معهم في البرامج التدريبية، وكذلك تقديم المساعدات، والدعم والإسناد المادي والمعنوي، فهم يقفون إلى جانب أنديتهم، ولا يميلون إلى منظمات رياضية أخرى إذا ما خسرت، أو لم تحقق النتائج المرضية أثناء المشاركة في البطولات والمسابقات الرياضية المحلية، والإقليمية، والدولية، كالحضور الشعبي الكبير، والمشجع لكل من ناديي الزمالك والأهلي المصري لكرة القدم.

- **مشجعو الرابطة الرياضية**: يرتبط هؤلاء المشجعين ارتباطاً صميمياً مادياً، أو معنوياً، أو كليهما مع الأندية الرياضية، وغالباً ما يكوّنون روابط يكون فيها المشجع رئيساً للرابطة، ويقوم هؤلاء الأفراد من الجمهور بعملٍ مكثف، وجهد كبيرين بغية الترويج للنادي الرياضي الذي يميلون إليه، وذلك من خلال توظيف قدراتهم، ومهاراتهم العقلية في جذب أكبر عدد ممكن من الجمهور لينضموا إليهم، وذلك من خلال ذكر الإيجابيات التي تمتاز بها أنديتهم الرياضية ولاسيما إذا كانت تمتلك أكثر من لاعب أو مدرب محترف.

- **حاملو التراخيص**: ويتمثل بالإعلاميين من مراسلي القنوات الفضائية العامة، والمتخصصة، والصحافة، فضلاً عن ممثلي الحكومات والمنظمات التي تمثل تلك الأندية، ولهذه التراخيص أنواع عدة منها يمكّن صاحب الترخيص الدخول مع الرياضيين في أماكن لا يسمح للجماهير من الدخول إليها مثل التنقلات، أو أماكن الاستراحة، أو المقصورات الخاصة في الملاعب، وهنا يكون تأثير متبادل بين أصحاب التراخيص والرياضيين وباتجاهين:

- **الاتجاه الإيجابي للإعلامي**: وله دور يكمن في نقل صورة صادقة وواضحة عن الرياضي الذي يمثل قدوة للعديد من فئات الجمهور ويساعد في الحصول على السبق الصحفي. أما الناحية الايجابية للرياضي فهو الترويج عن نشاطاته ومهاراته والحصول على تعاقدات مع نوادي أفضل.

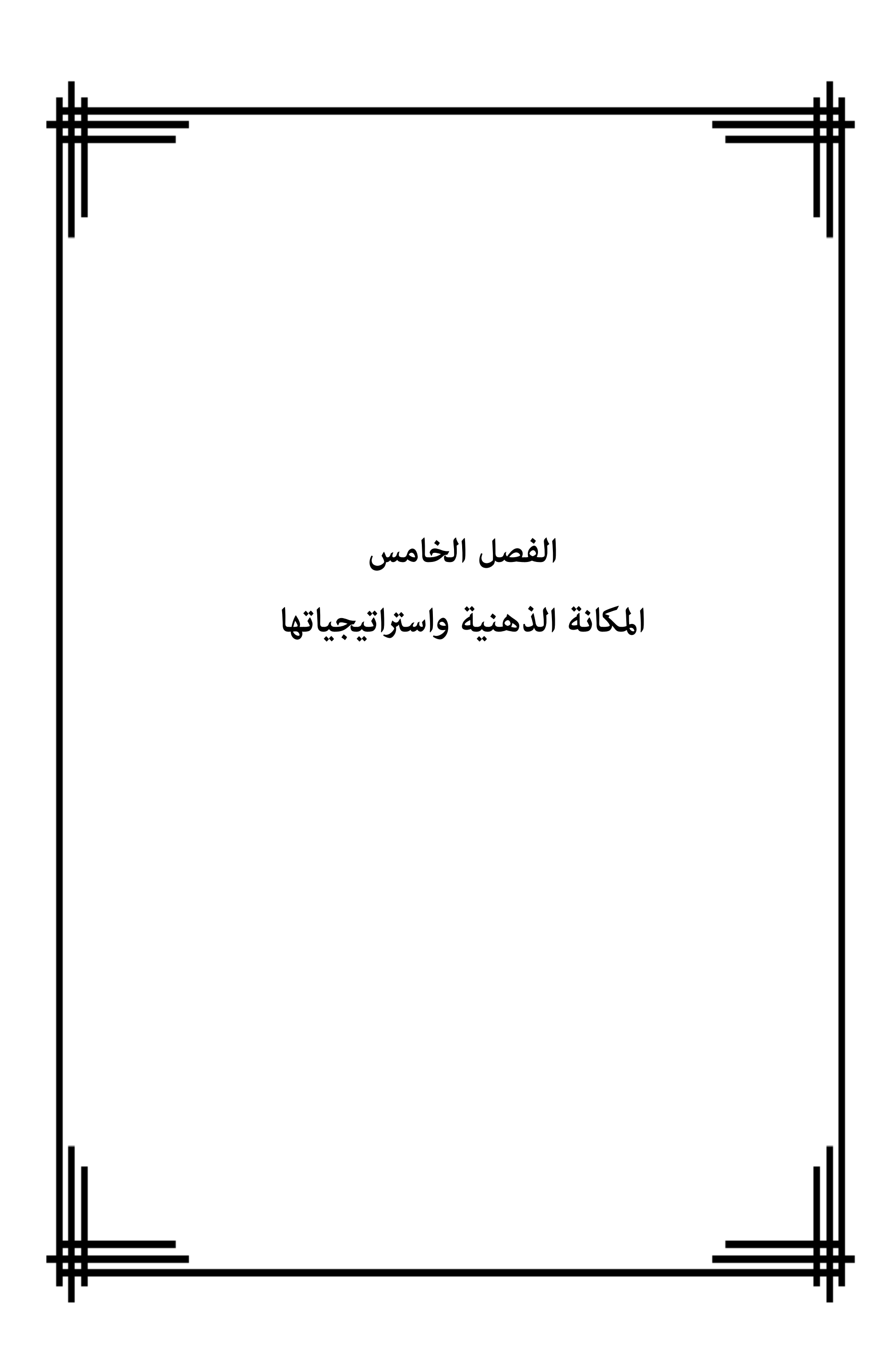
- **الاتجاه السلبي للإعلامي**: تمنع بعض المنظمات الإعلامي من ممارسة دوره في الحصول على معلومات حقيقية، فضلاً عن منحه تراخيص شكلية تحول دون حصوله على السبق الصحفي وحصوله على معلومات دقيقة وفي الوقت نفسه يزوّد بمعلومات مظللة قد تبدو ظاهرياً معلومات إيجابية تعكس صورة خاطئة للجمهور عن واقع سلبي تمثله الرياضة، وبالنسبة للرياضي نقل معلومات مغلوطة، أو غير دقيقة، أو عامة، أو شخصية عن الرياضي والذي يؤثر سلباً في المسيرة الرياضية تحجب عنه فرصاً وتضيف عليه تهديدات تصل إلى مرحلة تهديد مسيرته الرياضية إلى الحد الذي تكون هناك قدرات فريدة من نوعها وفي الوقت نفسه غير مكتشفة إعلامياً.

ثالثاً: أسس نجاح الأندية الرياضية كأداة تسويقية

بعد استعراض أهم مستويات تقسيم السوق الرياضي والتعرف على أسس تقسيمه، يمكن طرح بعض التساؤلات التي هي بمثابة أسس لنجاح الأندية الرياضية باعتبارها أداة تسويقية تلبي من خلالها حاجة الجمهور الرياضي ورغباته، فضلاُ عن مخاطبة عواطفهم ومواقفهم وميولهم تجاه المنتج الرياضي، ومن ثَمّ التعرف على مدى الرضا المتحقق لكل فرد من أفراد الجمهور وهذه التساؤلات هي: (Foster, et al, 2006 :298).

1. ما هي المسابقات والبطولات الرياضية التي ستشارك فيها الأندية الرياضية ؟، وما هي الخطط والبرامج والاتجاهات وطبيعة الأندية الرياضية الأخرى المنافسة؟
2. كيف يمكن للأندية الرياضية أن تعكس الصورة الحقيقية والإيجابية والصادقة لأنديتنا الرياضية؟
3. ماذا تعرض الأندية الرياضية من أنشطة رياضية رئيسة وأخرى فرعية؟
4. كيف تختار الأندية الرياضية مناطق ومواقع إقامة المسابقات والبطولات الرياضية وأوقات التحضير والإعداد لممارستها على نحو فاعل؟
5. كيف تكون مراسيم افتتاح المسابقات والبطولات الرياضية؟

كما يلاحظ أن هنالك بعض التحوطات من اعتبار الأندية الرياضية أداة تسويقية ومنها: كلف الإعداد العالية، وقلة الفوائد المستحصلة لبعض الأندية الرياضية أثناء المشاركة في البطولات، والمسابقات الرياضية، لأسباب تعود للهيئة الإدارية والفنية للنادي، وضعف المشاركة من الجمهور المشجع والمتفرج، فضلاً عن قلة التمويل العام والخاص، وضياع وقت التحضير، والإعداد، لقلة المهارات، والمعرفة بإدارة النادي، وأيضاً هناك أندية رياضية تعاني من قلة الإيرادات، وهناك ضعف شبه تام في مستوى ثقافة الجمهور في بعض الدول عمّا تحققه الرياضة من إيجابيات، ومردودات مستقبلية تعزز من خلاله اقتصاد الدولة، وإعادة تأهيل البنى التحتية للمنظمات الرياضية.



الفصل الخامس

المكانة الذهنية واستراتيجياتها

الفصل الخامس

المكانة الذهنية / المفهوم والإستراتيجيات

أولاً: مفهوم المكانة الذهنية

تشير المكانة الذهنية إلى أنها "النشاط الذي يهتم بتصميم عرض المنظمة وصورتها بالشكل الذي يجعلها تأخذ مكانةً متميزةً في السوق المستهدفة، وبذلك يكون الناتج النهائي للمكانة الذهنية الإبداع الناجح لفكرة القيمة المرتكزة على السبب, والوصول إلى الريادة التسويقية، من خلال طرح التساؤل الآتي (لماذا يجب على السوق المستهدفة أن تعرض منتج المنظمة)" (Kotler, 2000a :298).

وتعرف المكانة الذهنية بأنها "**خطوة من خطوات النادي الرياضي تبدأ من تقسيم السوق والتي تسمح للنادي باستهداف قسم من سوق كلي بوساطة صنف، أو علامة تجارية معينة، ومن ناحية أخرى تساعد المكانة الذهنية الفعالة للمنتج على خدمة قطاع سوقي محدد بوساطة إعداد مفهوم ملائم في أذهان المستهلكين عن ذلك السوق المستهدفة**" (Pride, 2002 :283-286) .

وأيضاً هي "**مكانة المنتجات من سلع وخدمات، أو مجموعة المنتجات، أو العلامة التجارية في ذهن المستهلك**" (McDaniel, et al, 2007 :208).كما في منتجات منظمة(Procter & Gamble) الألمانية للمنظفات واختصارها (P&G) التي تمتلك أحد عشر سوقاً مختلفاً يعرض فيه أنواع عدة من منتجات الغسيل والتعقيم ولكل سوق مكانة ذهنية خاصة لدى المستهلك (McDaniel, et al, 2007 :209).

كما أنها "**عملية تحديث إدراك المستهلك للمنتجات المعروضة في السوق المستهدف وترسيخها في ذهنه مقابل منتجات المنافسين المعروضة في السوق نفسه**"(Clow and Baack, 2007 :51).

وأيضاً هي "**عملية تكتسب من خلالها المنتجات الرياضية، أو علاماتها التجارية على قيمة مميزة، أو مجموعة من المميزات لكل شريحة من السوق المستهدفة مقارنة مع منافسيها، وهذا ما يحقق التميز والاختلاف في المنتجات وعلاماتها التجارية عن ما يقدمه المنافسون**" (Smith, 2008 :96).

بذلك فإنه يفهم من هذا أنه إذا كان المنتج الرياضي، أو العلامة التجارية الرياضية متباينة عن منتجات، أو العلامات التجارية المنافسة فهذا يعني أن كل سوق مستهدفة له خصائص فريدة، ومن ثَمّ من السهولة للجمهور أن يقارن ويحدد مكانة المنتج في ذهنه.

ويقصد بها قيام الأندية الرياضية بتطوير استراتيجياتها المتعلقة بتجهيز منتجات متشابهة الخصائص والصفات لمستهلكيها من خلال إحساسها الصادق بأن منتجاتها هي الأفضل والأجود والأسرع والأقوى والأقل مسافة من منتجات المنافسين وهي التي تدور في ذهن المستهلك، وتأمل الأندية الرياضية أن تلبي عروض أنشطتها وفعالياتها المختلفة حاجات ورغبات مستهلكيها ومن ثَمّ تحقيق الرضا (Schwarz and Hunter, 2008 : 147).

إذ يلاحظ أن شعار منظمة Nike لصناعة الألبسة والأحذية الرياضية هو "اكسب من خلال اللعب" "Get In The Game" وكذلك شعارها "فقط افعل ذلك" "Just do it" وشعار منظمة NFL[1] هو "Go Baby Go" وشعار منظمة NBA[2] "We Got Next" وشعار منظمة NHL[3] هو "Hey We Can Play" وشعار منظمة NCAA Football[4] هو "Enough Is Not Enough" و شعار USTA[5] هو "I Can" فكل واحدة من هذه الأندية الرياضية لها سوق مستهدفة تقدم فيه الأنشطة والمنتجات والعلامات التجارية وتمارس فيه الألعاب الرياضية المتنوعة ويكون الاختيار الأخير محدداً من الجمهور الرياضي للمشاركة والمتابعة وتقديم الدعم والإسناد ويكون هذا من خلال ما يتبلور في ذهن الجمهور وما يثبت عليه من حكم على جودة المنتجات أو المتعة والإثارة في الألعاب التي يقدمونها، وهذا من شأنه أن يحدد مسار الجمهور في المستقبل (Mullin, et al, 2000 : 71).

---

(1)(National Football League).(النادي الوطني لدوري لكرة القدم) .

(2)(National Basketball Association) .(المؤسسة الوطنية لكرة السلة) .

(3)(National Hockey League).(النادي الوطني للهوكي) .

(4)(National Collegiate Athletic Association).(المؤسسة الوطنية للمشجعين الداعمين) .

(5)(U.S Tennis Association).(المؤسسة الأمريكية للتنس) .

ويتبين في تحديد مكانة المنتج الرياضي أن النادي الرياضي لديه معرفة بالمزايا التنافسية الممكنة والذي سيبني عليه المكانة أولاً، ومن ثَمّ يأتي عملية كسب هذه المزايا التنافسية والتي يفترض على النادي الرياضي أن يقدم قيمة أكبر لجمهوره الرياضي المستهدف، ويمكنه الوصول إلى هذا الشيء بطريقتين رئيسيتين:

1. تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين.
2. تقديم منافع أكبر لتبرير الأسعار المرتفعة للمنتجات (Kotler and Armstrong, 2008 :376).

ويلاحظ أن تحديدها للأندية الرياضية في ذهن الجمهور لا يكون من خلال تقديم الجديد من المنتجات المختلفة فحسب. بل ملاحظة ما يدور في ذهن الجمهور، ومن ثَمّ الشروع بتلبية حاجاتهم ورغباتهم بغية الوصول إلى نقطة الرضا والإسعاد، إذ إن كثيراً من الأندية الرياضية تقوم بتقديم عروض مرتبطة بالحدث الرياضي لا يكون للجمهور حاجة فيها كتسويق الأنشطة المرتبطة بالفعاليات والبطولات والمسابقات الرياضية كمهرجانات الشعر والمسرح وتقديم خدمة دورات على الحاسبات للشباب، فهذه الأنشطة هي ليست رياضية بالمعنى الدقيق الذي من أجله قدم الجمهور للاستمتاع بها وقضاء الأوقات، بذلك فعلى الأندية الرياضية ومسوقي المنتجات الرياضية مخاطبة ذهن الجمهور من خلال ملاحظة عمل ذهنهم وبما يفكرون به كالتخطيط للفوز بالمسابقة وعدم الخسارة أمام النادي الرياضي المنافس (Shilbury, et al, 2009 : 80).

كذلك فهي مهمة جداً نتيجة للضغط التنافسي للمنتجات الجديدة، أو العمل على إعادة المكانة الذهنية لتلك المنتجات القائمة، وذلك لأن الأندية الرياضية تهتم بتمييز منتجاتها في السوق الرياضية المستهدفة ولاسيما أن الجمهور الرياضي أمامه عدد كبير وهائل من البدائل، لذلك فإن الاستراتيجية الناجحة للمكانة الذهنية هي المروجة لميزتها التنافسية، ومن ثَمّ الوصول إلى مقابلة الحاجات والرغبات مع توقعات الجمهور الرياضي. (Kotler and Keller, 2007 : 225).

إن مفهوم المكانة الذهنية يحّتم تطوير استراتيجية المكانة الذهنية, وهذا يعني فهم حاجات الجمهور الرياضي ورغباته، لذا فاستراتيجية المكانة الذهنية هي مساهمة

الأنشطة التسويقية مجتمعة في تنفيذها، ومن ثَمّ تقديمها للجمهور المستهدف (Cravens and Piercy, 2004 :190).

مما تقدّم، يلاحظ أن الأندية الرياضية عليها أن تبحث عن الترفيه، والمتعة، والإثارة من خلال صياغة استراتيجية تسويقية مناسبة لتعزيز مكانة ما يقدمونه من منتجات في ذهن الجمهور والتي في النهاية تؤدي إلى تحقيق ما تَمّ البحث عنه.

وأن ما تقدمه الأندية الرياضية من خدمات متنوعة لجمهورها أثناء إقامة المسابقات والبطولات الرياضية سواء أكانت المحلية، أم العالمية كخدمة تقديم الوجبات السريعة كسندوتشات ماكدونالدز للجمهور المشجع، والمتفرج وهو جالس على مقاعد أرض الملعب، وخدمات الاتصال، وخدمات الأخبار السريعة على الهاتف المحمول، وخدمات التأمين، والقروض، والمنح، والإئتمانات المصرفية، وخدمات توفير التذاكر لدى متاجر الفرد، والباعة المتجولين المرخصين والتي من شأنها أن تعزز مكانتها لما تقدمه من خدمات في ذهن الجمهور وهذا من شأنه أن يحسّن صورة النادي الرياضي لديهم، ومن ثَمّ كسب ولائهم ودعمهم وإخلاصهم له (Shilbury, et al, 2009 :80).

إن الجمهور الرياضي هو الذي يقوم بعملية المقارنة بين المنتجات المعروضة في السوق من قبل المنظمات الرياضية، ومن ثَمّ القيام باختيار المنتج الذي تبلور وكوّن صورة إيجابية في ذهنهم، وهذه المقارنة تأخذها الأندية الرياضية في محمل الجد عند تقديمها لمنتجات لتحقق بذلك التميز والاختلاف عن ما يقدمه المنافسون، فضلاً عن الأخذ بنظر الاعتبار تقديم منتجات ذات جودة عالية بكلف منخفضة محققة بذلك ميزة تنافسية على حساب المنافسين، إذ يلاحظ أن التميز والاختلاف في المنتجات والعلامة التجارية هو أمر أساسي في تحقيق المكانة الذهنية المرجوة (Smith, 2008 :96).

وبناءً على ذلك فمن خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحديد المكانة الذهنية كالسعر المنخفض مقابل الجودة العالية، فإن النادي الرياضي بإمكانه أن يميز منتجاته المعروضة أمام أكبر عدد من المشاركين والجمهور، ويتيح فرصة للحصول على حصة سوقية إضافية في قطاعاته السوقية المستهدفة وجعل السوق المستهدفة أكثر فاعلية وكفاءة، وكذلك يلاحظ إصرار النادي الرياضي على التميز والاختلاف عن المنافسين الآخرين

يكون من خلال خيارات استراتيجية أخرى لتحديد المكانة الذهنيـة والمتمثلـة باسـتراتيجية العلامـة التجاريـة وبـرامج الـترويج الفعالـة وتطـوير خصـائص وسـائل الإعـلام والاتصـال المقروءة والسمعية والبصرية (Schwarz and Hunter, 2008 : 147).

ثانياً: مكونات المكانة الذهنية

تتمثل مكونات المكانة الذهنية بالآتي:

1. اسم النادي الرياضي، أو شعاره، أو علامته التجارية.
2. رؤساء الأقسام ومرؤوسيهم.
3. منتجات النادي والتسهيلات التي تقدمها.
4. فلسفة النادي الرياضي وسياسته وقراراته وتاريخه وإنجازاته.
5. المظهر الخارجي لموظفي النادي وموقعه الجغرافي وما يمتلكه من بنى تحتية.
6. دور النادي الرياضي في خدمة المجتمع ومساهماته في الحياة العامـة السياسـية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
7. كما ويشمل أيضـا إخفاقاتـه ومشـكلاته ونزاعاتـه وآثـاره السـلبية عـلى البيئـة والعنصر البشري (Dibb and Simkin, 2007 :233).

ويكون التميز في الخدمات المقدمـة أكـثر صـعوبةً وتعقيـداً بسـبب اللاملموسـية، وكذلك الخصائص الأخرى المرتبطة بالخدمات وهنا ينبغي على الأندية الرياضية أن تجعـل خدماتها المقدمة مختلفةً ومتميـزةً وفريـدةً لتلقـى قبـولاً واسـعاً مـن الجمهـور الريـاضي المستهدف.

وفيما يخص مدراء ومتخذي القرار التسويقي في الأندية الرياضـية فإنـه يقـع عـلى عاتقهم إمكانية استخدام الأدوات التسويقية والاستراتيجيات المناسبة والتي تحدد المكانـة الذهنية لمنتجاتها الرياضية في أذهـان الجمهـور الريـاضي بشـكل يسـمح بتوظيـف فـرص التسويق للتميز والتفرد في السلع والخدمات التي يقدمها لجمهوره، وأيضاً للمنافسـة مـع الأندية الرياضية الأخرى ومعرفة ردود أفعـالهم والعمـل عـلى تحسـين المـزيج التسـويقي بشكل متكامل ومنظم لعناصره، فضلاً عن تعزيز المكانة الذهنية من خلال ذلك التحسـين والتكامل (Moriarty, et al, 2009 :75).

ثالثاً: تحديد المكانة الذهنية

إن الأندية الرياضية تلجأ وعلى نحو ملحوظ لتحقيق مكانة مرموقة لها ولمنتجاتها في ذهن الجمهور، وذلك باكتساب المزايا التنافسية من خلال الأنشطة الرياضية الفاعلة وتجهيز الأندية الرياضية بالمنتجات والمعدات والتسهيلات والخدمات التي تكوّن في النهاية صورة إيجابية تطبع في أذهان الجمهور والمنظمات الداعمة (الراعية) لها (Belz and Peattie, 2009 :137).

واكتساب الميزة التنافسية غالباً ما يكون من خلال العلامة التجارية للمنتجات، أو المنتج نفسه مقارنة بمنتجات المنافسين والتي يتم إدراكه بصورة فاعلة من قبل المستهلك ومن ثَمّ ترسيخ ذلك في ذهن المستهلك، وهذا كله يتم الوصول إليه من خلال الإعداد الناجح للمزيج التسويقي للسوق المستهدف (Moriarty, et al, 2009 : 90).

رابعاً: خطوات تحديد المكانة الذهنية

تتمثل خطوات تحديد مكانة النادي الرياضي ومنتجاته في السوق الرياضية المستهدفة بثلاث خطوات رئيسة هي: (Kotler and Armstrong, 2008 :204-210).

1. اختيار الميزة التنافسية المناسبة: وهذه الخطوة يمكن تلخيصها بالآتي:

- إذ يعتقد المسوقون الرياضيون أن الأندية الرياضية يفترض أن تميّز نفسها وذلك من خلال ترويج ميزة تنافسية واحدة في القطاع السوقي المستهدف، بينما يعتقد آخرون أن من الممكن ترويج أكثر من ميزة تنافسية واحدة، ويلاحظ أنه أي مجموعة كانت على صواب في الاعتقاد فإنه يفترض عدم المبالغة، أو التقليل المبرّر أثناء تحديد عدد المزايا التنافسية.

- اهتمام النادي الرياضي بوجود الاختلافات التي تميزه عن غيره والذي من شأنه أن يعزز من مكانته عن الآخرين، ولهذه الخطوة معايير لتطبيقها وهي الأهمية والتميز والتفرد والقدرة التنافسية ومن ثَمّ الربح.

2. تحديد الميزة التنافسية الممكنة: تعمل الأندية الرياضية ومن خلال أنشطتها الرياضية والتسويقية في مهمة رئيسة وضرورية للغاية وهي: كيفية تحديد الميزة التنافسية لمنتجاتها وأنديتها الرياضية، ويلاحظ أن الطريق، أو الوسيلة لتحقيق ذلك يكون من

خلال اكتساب الجمهور والاحتفاظ بهم من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكذلك التعرف على سلوكهم الشرائي للمنتجات الرياضية وأسلوبهم في التصرف والنظر تجاه الأندية الرياضية وذلك من أجل قيامها بإشباع هذه الحاجات والرغبات وتصميم آلية لمساعدتهم في الحصول على هذه الاحتياجات وأن هذه الآلية يفترض أن تكون أفضل من تلك التي يعتمدها المنافسون.

3. إيصال ونقل مكانة المنتجات الرياضية التي تم اختيارها إلى القطاع السوقي المستهدف:

بعد عملية اختيار مكانة المنتجات الرياضية ومن ضمنها مكانة الأنشطة والفعاليات باعتبارها منتجاً رياضياً فإن النادي الرياضي يتخذ خطوات فاعلة لإيصال ونقل مكانة المنتج الرياضي المرغوب فيه إلى الجمهور في القطاع السوقي المستهدف، ويفترض التأكد توافر النقاط الآتية:

أ- دعم وتكريس جميع الجهود التسويقية من خلال المزيج التسويقي لمساندة إستراتيجية المكانة الذهنية التي تم اختيارها.

ب- أن يكون تحديد المكانة الذهنية للمنتج الرياضي قابلاً للتطبيق، إذ يتطلب الأمر أفعالاً وليس أقوالاً.

ت- مراقبة الإستراتيجية التي تم اختيارها باستمرار والعمل على تكييفها مع مرور الوقت وحسب الظرف المحيط بالنادي الرياضي وذلك لتتناسب مع المتغيرات التي قد تطرأ على احتياجات الجمهور ورغباتهم واستراتيجيات المنافسين، فضلاً عن التأكد من عدم تقادم الإستراتيجية المعمول بها وبطلان استخدامها من قبل العديد من الأندية المنافسة.

ث- الابتعاد عن أي تغيير في إستراتيجية تحديد مكانة المنتج الرياضي والذي من شأنه أن يعمل على إرباك الجمهور.

خامساً: خطوات تحديد إستراتيجية المكانة الذهنية

هناك خمس خطوات رئيسة لتحديد استراتيجية المكانة الذهنية التي سيتم استخدامها في الأندية الرياضية، ومسوقي المنتجات الرياضية، وهذه الخطوات هي التي تحدد أي من الاستراتيجيات سيتم تطبيقها في النادي الرياضي، ومسوقي المنتجات الرياضية، لذا فعليهم اختيار الإستراتيجية المناسبة، والإستراتيجية المختارة هي التي تحدد موقف المنتجات الرياضية ومدى الحفاظ عليها في ذهن المستهلك، فكلما كانت الإستراتيجية المتبعة ملائمة لبيئة النادي الرياضي، كلما أمكن تحقيق رغبات المستهلك الممثل بالترفيه وقضاء الأوقات، ومن ثَّمّ ترسيخ المنتج في ذهنه وعلامته التجارية والخطوات هي: (Blech and Blech, 2001 :56-59).

1. تحديد المنافسين: وهذا يتم من خلال جمع المعلومات عن المنظمات المنافسة في سبيل تقديم منتجات مختلفة ومتميزة عن منتجاتها في السوق، وكذلك هنالك أوجه مقارنة واضحة يلاحظها المستهلكون عند اقتنائهم للمنتج الرياضي مثل صناعة الأجهزة والمعدات الرياضية التدريبية والتي تحمل أسماء وعلامات تجارية عدة ومن ثَمّ فإن الاختيار الأخير يقع على عاتق المستهلك النهائي، أو الصناعي من خلال ملاحظة الفروق والاختلافات بين مناشيء التصنيع.

2. تقييم إدراك المستهلكين تجاه المنافسين: وذلك من خلال ملاحظة توجه المستهلك وموقفه تجاه جودة المنتج وسعره التنافسي وعلامته التجارية، إذ يتوجب أن يتصرف المستهلك بعقلانية ورشد عند اختيار العلامة التجارية التي تحمل مواصفات المنتج، فضلاً عن الأخذ بنظر الاعتبار سعر المنتج التنافسي ومقارنته بأسعار المنتجات الأخرى.

3. تحديد مكانة المنافسين: بعد تحديد المنافسين وتقييم المستهلكين لمنتجاتهم تأتي هذه الخطوة في تحديد مكانة منتجات المنافسين بين المنتجات التي يشتريها المستهلك، أو تلك التي يستخدمها، وعلى الأندية الرياضية بذل الجهود من خلال البحث وجمع المعلومات عنها، ودراسة ما هي الخطط والوسائل الكفيلة بزيادة حصتهم السوقية والتي تؤدي إلى تعزيز مكانة منتجاتها في السوق وذهن المستهلك.

4. تحليل تفضيلات المستهلكين: العملية الأولى في هذه الخطوة وضع المستهلكين في مجموعات سوقية مستهدفة (هدف سوقي) وتحليل كل مجموعة وبيان خصائصها وحاجاتها ورغباتها ومتغيراتها مثل نمط الحياة ودوافع الشراء والمتغيرات الديموغرافية، إذ إن كل واحدة من هذه التقسيمات السوقية لها دوافع شرائية، ومواقف مختلفة، ومن ثَمّ وضع مزيج تسويقي مناسب لكل مجموعة من المجاميع السوقية، وواحدة من الطرائق لتحديد هذه الاختلافات هو النظر إلى المنتج المثالي، أو العلامة المتميزة.

5. اتخاذ قرار اختيار استراتيجية المكانة الذهنية الملائمة: من خلال النظر إلى الخطوات الأربع الأولى، فإن بإمكان الأندية الرياضية أن تقرر أي من الاستراتيجيات يمكن أن تتخذها وتستخدمها في أنشطتها التسويقية وفي استهداف الأسواق التي تعمل فيها.

سادساً: استراتيجيات المكانة الذهنية

إن على النادي الرياضي أن يأخذ بنظر الاعتبار الجمهور الحالي للعروض المنافسة في السوق، وعليه فإن على النادي الرياضي أن يحدد الخصائص المتوفرة في منتجاته والذي يثمّنها الجمهور، عندئذٍ فإن النادي الرياضي يمكنه أن يطوّر، ويعزّز هذه الخصائص الخاصة لمنتجاته والذي تعرضه في السوق المستهدفة، بذلك يكون للمنظمة الرياضية استراتيجية تحديد مكانة مختلفة، ومتميزة، وفريدة لكل منتج رياضي، وقطاع سوقي مستهدف.

ويلاحظ أن هناك خمس إلى ثماني استراتيجيات رئيسة، تستخدم الأندية الرياضية واحدة منها، أو اثنتين، أو ثلاث لتحديد مكانتها في ذهن الجمهور.

1. إستراتيجية تحديد مكانة المنتجات والأندية الرياضية بناءً على مميزاتها، أو خصائصها

تتضمن هذه الاستراتيجية تحديد المكانة الذهنية الرياضية العائدة للأندية الرياضية بناءً على أساس خصائص محددة ودقيقة تتميز بها تلك المنتجات والأندية الرياضية كجودة الأنشطة المقدمة وصناعة المنتجات المرتبطة بالرياضة من ملابس، وأحذية، وتجهيزات، وتسهيلات، وخدمات رياضية يقدمها النادي الرياضي لجمهورها بشكل

تختلف، وينفرد بها عن تلك الخصائص المتوفرة حالياً لدى الأندية الرياضية المنافسة، كتطبيق شعار اتحاد ألعاب القوى العالمي (الأقوى والأسرع والأعلى)، وغيرها من الشعارات التي تطلقها الأندية الرياضية أثناء حملاتها الترويجية للمسابقات والبطولات الرياضية المحلية والدولية، كما ويمكن تحديد مكانة المنتجات والأندية الرياضية بناءً على المنافع التي يرغبها الجمهور، وكذلك أيضا من خلال ما تقدمه المنظمات الداعمة (الراعية) للرياضة والمنظمات الإنتاجية كمنظمة Nike وadidas وغيرها من المنظمات الإنتاجية، والخدمية الأخرى والتي تتميز منتجاتها بخصائص فريدة من نوعها وتتجنب التقليد والتزوير في الصناعة، وهذا من شأنه أن تحتل هذه المنظمات المكانة العالية في ذهن الجمهور، وما تحققه من منافع للاعبين الرياضيين والجمهور من خلال ما تقدمه من منتجات جديدة ومطوّرة(Mullin, et al, 2000 :96).

وعليه فتحديد المكانة الذهنية للمنتجات في ذهن الجمهور تعتمد وعلى نحو ملحوظ على خصائص الأندية الرياضية والأساليب التي تتبعها في تدريب فرق الأندية الرياضية، وتقديم المنتجات والتسهيلات للجمهور الرياضي المستهدف، والتحقق من أنها تعمل بأداء عالٍ ومتوازن (Kotler and Keller, 2006 :310).

2.تحديد مكانة المنتجات والأندية الرياضية بناءً على نمط استخدامه:

تشير هذه الإستراتيجية إلى الطرائق والأنماط التي يعيشها الجمهور، فلكل مشجع، أو متفرج، أو مشارك، أو متابع، أو أي فرد من عامة المجتمع طريقته ونمطه الخاص في العيش، كالتذاكر التي تباع وتوزع أثناء التحضير والتهيئة لإقامة مسابقة، أو بطولة رياضية وباعتبار أن السعر هو المحدد الرئيس للعديد من المنتجات الرياضية فهناك من يرى أن سعر التذكرة مناسباً له، والآخر يراها مرتفعة الكلفة وآخرون يرونها أنها لا تمثل حاجة مهمة وضرورية فبامكانهم متابعة الحدث الرياضي من خلال شاشة التلفزيون، أو الإنترنت، وغيرهم لا يتابعون الحدث بالكامل فهم مشتركون بخدمة الاتصال المحمول (الموبايل) ومن خلال المنظمات الداعمة (الراعية) للرياضة فإنها تقوم بنقل أخبار الرياضة على شكل رسائل قصيرة على الجهاز المحمول كخدمة أخبار الجزيرة الرياضية، أو خدمة أخبار MBC الرياضية وغيرها، بذلك يلاحظ أن هذه الفئة الأخيرة غير مهتمة

كل الاهتمام بأحداث المسابقات والبطولات الرياضية. بل أنهم فقط يستلمون نتائج تسجيل الأهداف، أو اللقطات الرياضية ذات التأثير الجماهيري في تلك الأحداث الرياضية، وكذلك فيما يتعلق بجودة الخدمات التي تقدمها الأندية الرياضية فهناك من يراها عالية الجودة، وآخرون يرونها عادية، وبعضهم يراها متوسطة الجودة (Shilbury, et al, 2009 :80-81).

إن هذه الاستراتيجية يمكن ربطها بواحدة، أو أكثر من تقسيمات السوق الرئيسة وهي الديموغرافية والسيكولوجية والجغرافية والفسيولوجية وغيرها كدوافع الشراء، وأسلوب الاستهلاك ونمط الحياة التي يعيشها الفرد وشخصيته ونفسيته (Clow and Baack, 2004 :49).

الشكل (1-5)

تحديد المكانة الذهنية للمنتج الرياضي باستخدام الأسس الشخصية والنفسية للجمهور

3. إستراتيجية تحديد مكانة المنتجات والأندية الرياضية من خلال توقيتات استخدامه:

تعتمد بعض الأندية الرياضية هذه الاستراتيجية والمبنية على توقيت استخدام المنتج الرياضي، إذ قد يكون هذا الاستخدام أثناء النهار، أو الليل، كقيام اللاعبين بالتدريبات الصباحية باستخدام أجهزة ومعدات رياضية تستخدم للتدريب في النهار،

وهناك أجهزة ومعدات أخرى ذات استخدامات محددة بتوقيتات يحددها المشرف، أو المدرب والتي قسم منها خاصة لتدريبات اللياقة البدنية، وهذه الأجهزة والمعدات يختلف معدل استخدامها من لاعب لآخر، وذلك حسب اللياقة البدنية والوزن والطول لكل لاعب، وهناك أيضاً أجهزة ومعدات رياضية تستخدم في الحالات الاعتيادية وأخرى تستخدم في حالات الطوارئ، ولكل جهاز رياضي مزاياه وسلبياته في الاستخدام فهي كما ذكرنا تختلف من فرد لآخر. والآتي مثال لمنتج رياضي وهو الدراجة الهوائية الثابتة والتي يستفاد منها في تحريك عضلات الساقين وشد القدم والخارطة الآتية تحدد بعدين لقياس المكانة الذهنية لهذا المنتج وهما السرعة والأمان، والشكل (2-5) يوضح ذلك (McDaniel, et al, 2007 :210-211).

الشكل (2-5)

تحديد مكانة المنتج الرياضي (جهاز الدراجة الهوائية الثابتة) باستخدام الأسس السلوكية

درجة أمان عالية جداً

الفرد يرغب بالتمرين صباحا ومساءً وبمعدلات أداء معتدلة

الفرد يرغب بالتمرين بشكل اعتيادي دون جهد مضاف صباحاً ومساءً

سريع

عادي / بطيء

الفرد يرغب بالتمرين وبمعدلات أداء عالية وفي أوقات محددة

الفرد يرغب بالتمرين البطيء وفي أوقات محددة

درجة أمان منخفضة

4. إستراتيجية تحديد مكانة المنتجات والأندية الرياضية بناءً على المقارنة مع المنافسين

تلزم هذه الإستراتيجية الأندية الرياضية بتقديم المنتجات الرياضية من خلال بعض الخصائص المميزة لها ومقارنتها مع مثيلاتها المتوفرة عند المنظمات المنافسة، وهناك عدد من الطرائق لتحقيق ذلك ومنها: (Shilbury, et al, 2009 :81).

أ. تحديد مكانة المنتج الرياضي مباشرة مقابل المنافسين: والهدف منها هو تقديم المنتج الرياضي على أنه يحتوي جميع الخصائص المهمة التي تحتوي عليها المنتجات المقدمة من المنافسين وبسعر أقل، وهذا من شأنه أن يتوقف على توافر الإمكانيات المادية والمعنوية للمنظمة الرياضية والتي من شأنها أن تساعد في تطوير وتوصيل هذه المنتجات إلى المستهلكين، أو الجمهور.

ب. تحديد مكانة المنتج الرياضي بعيداً عن المنافسين: يتحقق ذلك من خلال تقديم منتج رياضي يتميز بخصائص مختلفة وتفي باحتياجات المستهلكين ورغباتهم، وهذا يمكن حدوثه عندما لا تتمكّن المنظمات المنافسة من تقديم منتج مشابه له، لأنها تجد أنه عملياً مكلف، ومن ثَمّ التأثير السلبي على تحقيق المبيعات والأرباح.

ت. تحديد مكانة المنتج الرياضي بالمقارنة مع صنف لمنتج رياضي مختلف ولكنه يفي باحتياجات المستهلك، أو الجمهور، يلاحظ ذلك جلياً في الخدمات التي تقدمها الأندية الرياضية كالأندية الرياضية الأوربية لكرة القدم لجمهورها الرياضي مقابل الخدمات التي تقدمها الأندية الرياضية العربية، وهذا يعدّ تحديداً لأنواع مختلفة من الخدمات كخدمة نقل الجمهور المشجع وخدمة الضيافة وخدمة الطعام والشراب والمأوى والسكن والترفيه وغيرها من الخدمات، بذلك يلاحظ أن الأندية الرياضية العربية حققت الإشباع نفسه لدى جمهورها الرياضي على الرغم من الاختلافات في خصائص وجودة الخدمات المقدمة من الأندية الرياضية الأوربية (Kotler and Keller, 2007 :166-167).

5. إستراتيجية تحديد مكانة المنتجات والأندية الرياضية بناءً على درجاته:

تعتمد الأندية الرياضية هذه الاستراتيجية عندما يكون لمنتجاتها الرياضية درجات في الاستخدام كما في درجات التذاكر وفئاتها، ومقاعد المدرجات في الملعب، إذ لكل درجة سعر خاص به، والذي سبق الحديث عنه.

6. إستراتيجية تحديد مكانة المنتجات والأندية الرياضية بناءً على السعر /الجودة.

يكون أمام الأندية الرياضية ومسوقي منتجاتها استخدام هذه الاستراتيجية والتي تعتمد على خاصيتين أساسيتين للمنتج الرياضي وهما الجودة والسعر، إذ تستخدم هذه الاستراتيجية للترويج عن العلامة التجارية لمنتج ما بعرض جودة المنتج مقابل السعر

التنافسي، وهذه الاستراتيجية لها فاعلية عالية وذلك لأنها تتضمن عنصرين من عناصر الميزة التنافسية والتي تهتم بها الأندية الرياضية من أجل تحقيق الميزة التنافسية، بذلك ومن أجل تحديد مكانة المنتج الرياضي فإن طريقة عرض المنتج بجودة عالية مع سعر تنافسي مقابل المنتجات المنافسة هو الطريق الفاعل ليحتل المنتج مكانة متميزة في ذهن المستهلك وبين المنتجات الأخرى المطروحة في السوق (Shilbury, et al, 2009 :81).

7. إستراتيجية تحديد مكانة المنتجات والأندية الرياضية بناءً على أماكن ذهنية متعددة

من خلال استخدام الأندية الرياضية مزيجاً من الاستراتيجيات السابقة الذكر، وفي بعض الحالات يكون هذا الخيار السليم أمام المنظمات لتحديد مكانة منتجاتها وأنديتها ولاسيما عندما تكون المنافسة قوية فيما بين الأندية الرياضية ولقطاعات سوقية مستهدفة محددة (Mullin, et al, 2000 :96).

8. إستراتيجية تحديد مكانة المنتجات والأندية الرياضية بناءً على الرموز الثقافية والشخصية:

ويكون هذا من خلال استخدام الأندية الرياضية رموز ثقافية وفنية وأخرى رياضية عند الترويج عن منتجاتها الرياضية، ويمكن ملاحظة ذلك أثناء إقامة المسابقات والبطولات الدورية والدولية، إذ تستخدم المنظمات الداعمة (الراعية) للرياضة كمنظمة Coca Cola و Nike وAdidas العديد من الرموز الشخصية من فنانين وممثلين ولاعبين للترويج عن منتجاتهم (Kotler, et al, 2009 :360). ويلاحظ قيام الأندية الرياضية باختيار أفضل لاعبيها لتقديم العروض الإعلانية وأخذ صور البوسترات لهم ووضعها في المجلات المختلفة، لتكون مكانة ذهنية لدى الجمهور، وحتى في مجال الطباعة والنشر فإنه يلاحظ وبكثرة كتابة الموضوعات الرياضية والصحة النفسية واللياقة البدنية والمال والأعمال وغيرها من المواضيع التي تتعلق بشخصية اللاعبين المحترفين، أو الذين أصبحوا المرجع الشامل للكرة كاللاعب البرازيلي بيليه و اللاعب الأرجنتيني مارادونا وغيرهم، فتقوم دور الطباعة والنشر بوضع صورهم على أغلفة الكتب والمجلات المطبوعة، أو القيام بوضع صورة لنادٍ رياضي بلاعبيه وهم على أرض الملعب (صورة جماعية)، أو

صورة وهم أثناء اللعب باختيار لقطات لجزء من لاعبي النادي، أو طبع ورسم صور للاعبين محترفين على الملابس والحقائب، وكذلك على شكل بطاقات صور توضع في المنتجات الغذائية كالعلكة وعلب السكاير للترويج عنه، وهذا ما حدث في مونديال كأس العالم 2010م إذ تم وضع صور للأندية المشاركة في علب السكاير (Mullin, et al, 2000 :97).

سابعاً: قياس مكانة المنتجات والأندية الرياضية في ذهن الجمهور

لقياس المكانة الذهنية للمنتجات والأندية الرياضية فيفترض إتباع ثلاث خطوات رئيسة هي: (Mullin, et al, 2007 :365-366) و(Smith, 2008 :450).

1. تحديد المنافسين للمنتجات والأندية الرياضية: إذ يفترض معرفة هؤلاء المنافسين وما هي منتجاتهم المشابهة، أو البديلة، وكذلك معرفة خططهم وسياساتهم وما يقومون به من أعمال داخل الأسواق المستهدفة لتكون الأندية الرياضية على علم بما يدور حولها في ظل بيئة متغيرة تنافسية.
2. تحديد كيف يدرك المستهلكون منتجات المنافسين.
3. تحديد كيف يتم تقييم أهمية المنتجات المعروضة من الجمهور والأندية الرياضية والعاملين على إدارة الأندية الرياضية والموزعين والوسطاء.

ففي الأندية الرياضية هناك أربع طرائق لقياس المكانة الذهنية وتتضمن: (Smith, 2008 :455-456).

أ. مقياس مدى المعرفة والتفضيل: قياس مدى معرفة الجمهور الرياضي بالنادي الرياضي، وهل تكوّن لديه مكانة ذهنية مألوفة ؟ وهل ارتقت المنظمة إلى مستوى التفضيل أم لا ؟، ولتحقيق هذا الهدف يتم سؤال الجمهور عن مدى معرفته بالنادي الرياضي، وذلك باستخدام المقياس الآتي:

أعرفها جيداً	أعرفها ضمن ما احتاجه من معلومات	أعرف القليل عنها	سمعت بها	لم أسمع بها مطلقاً

وهذا المقياس يعكس مدى معرفة الجمهور بالنادي الرياضي، فإذا كانت الإجابات تتركز في الفئتين الأخيرتين، أو الثلاث فئات الأخيرة فهذا يعني أن النادي الرياضي يعاني

من مشكلة المعرفة والإدراك، وبعد ذلك يتم توجيه سؤال آخر للجمهور لمعرفة درجة تفضيلهم للمنظمة الرياضية وذلك باستخدام المقياس الآتي:

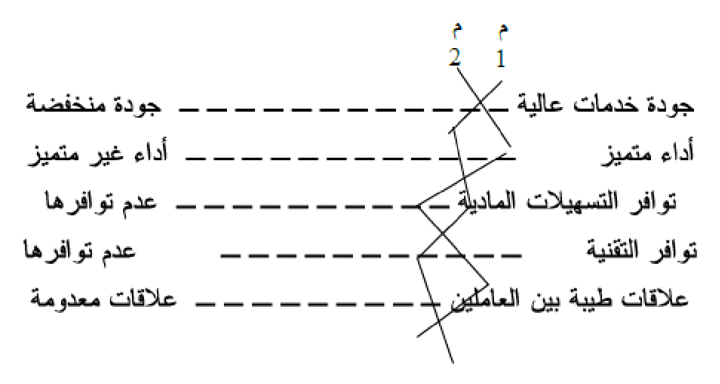
أفضلها كثيراً	أفضلها	محايد	لا أفضلها	لا أفضلها مطلقاً

فإذا تركزت الإجابات أيضاً حول الفئتين الأخيرتين، أو الثلاث فئات الأخيرة فهذا يعني أن النادي الرياضي تعاني من مشكلة المكانة الذهنية.

ب. مقياس التمايز للمعاني المضادة: يتم هنا الاعتماد على الأبعاد، أو المعايير المناسبة للقياس، فقد يقوم النادي الرياضي في هذه النقطة بالبحث عن مكونات المكانة الذهنية، وتتألف هذه الطريقة من قائمة لبعض الصفات المتضادة مثل (واسع – ضيق، ملائم- غير ملائم، جودة عالية – جودة متدنية، وغيرها) وهنا يتم وضع علامة على الدرجة التي يشتمل عليها المقياس والتي تعبر عن رأي الجمهور.

الشكل (3-5)

مقياس التمايز في المعاني المتضادة



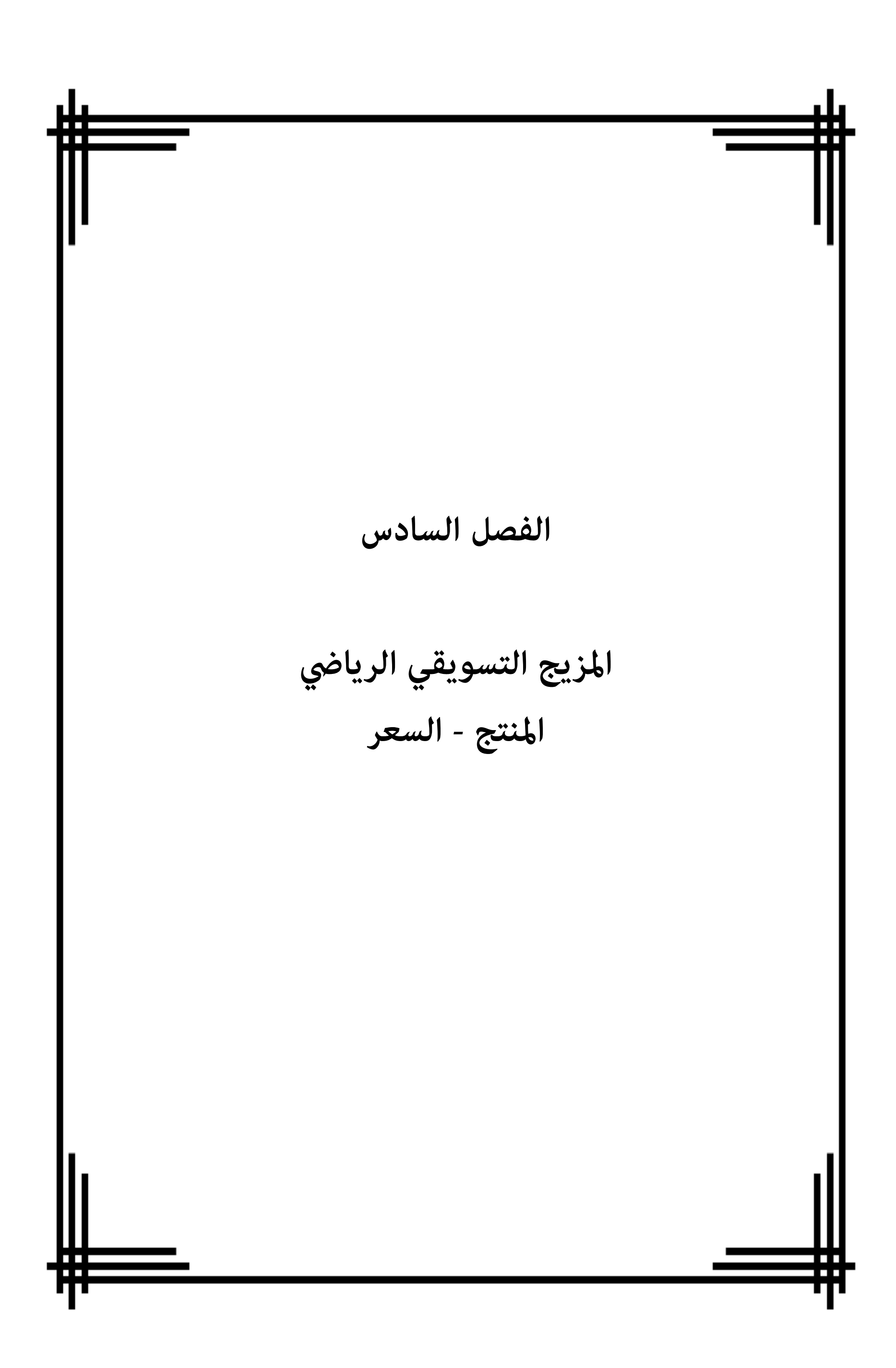
ت. مقياس الأبعاد المتعددة: تطبيق هذا المقياس يمكّن النادي الرياضي من الحصول على تمثيل مرئي للتشابه، أو الاختلاف بين أماكن الأندية الرياضية الذهنية التي خضعت للقياس وذلك من خلال خارطة إدراك الجمهور للتشابه والاختلاف بين المنظمات الرياضية، فالخطوة الأولى تكمن في قياس نقاط التشابه بين الأندية الرياضية كما يدركها الجمهور وذلك من خلال المقارنات الزوجية بين كل نادي رياضي وبقية

الأندية الرياضية الأخرى في كل مرة، كأن يكون هناك تسع منظمات رياضية، فذلك يعني القيام بإجراء 36 مقارنة زوجية من خلال المعادلة: 9×8=72÷2=36، ثم يقوم المستقصى منه بتقييم كل منظمة رياضية على مقياس مكوّن من نقاط متدرجة على أساس درجة التشابه بين كل زوج من المقارنات السابقة، وذلك فيما يتعلق بعدد من الصفات، أو المتغيرات التي تمثل مكانة النادي الرياضي، وفي ضوء إجابات المستقصي منهم، يتم إدخال البيانات التي تَمّ الحصول عليها في جهاز الحاسوب لمعالجتها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، أو برنامج Minitab وغيرها من البرامج المساعدة الأخرى والذي سيحدد الوضع النسبي لكل نادي رياضي من الأندية الرياضية التسع كما أفترض سابقاً على الخارطة الإدراكية، بذلك تمكّن هذه الطريقة من الحصول على خارطة موقع عليها مواقع الأندية الرياضية في ذهن الجمهور.

ث. المقياس المباشر للمواقف: وهي الطريقة المرادفة لطريقة التمايز للمعاني المتضادة ويتضمن تطوير طريقة لقياس المكانة الذهنية من جانبين هما:

- المعتقدات حول الآثار السلبية والإيجابية الناتجة عن سلوك معين كتصرفات دخول الجمهور إلى أرض الملعب لمشاهدة حدث رياضي ما وإجراءات دفع مبالغ التذاكر للدخول.

- الأوزان، أو الأهمية النسبية لكل أثر من الآثار المتوقعة، ويلاحظ أن ما تتميز به هذه الطريقة أنه يركز على سلوك الجمهور الرياضي والذي تهتم به جداً الأندية الرياضية وعلى نحو ملحوظ.



الفصل السادس

المزيج التسويقي الرياضي

المنتج - السعر

الفصل السادس

المزيج التسويقي الرياضي

مفهوم المزيج التسويقي

إن على المنظمة أن تدرك حقيقـة السـوق المفتوحـة للحصـول عـلى فوائـد الفـرص التسويقية من خلال تعديل، أَو إعادة تنظيم الإستراتيجيات الخاصـة بمزيجهـا التسـويقي طبقاً لشروط السوق المفتوحـة، وتطـوير المنـتج، والإبـداع، والابتكـار، وصـولاً إلى تحقيـق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة، فضلاً عن اتخاذ المنظمة الخطـط الصـحيحة في إنتـاج المنتجات وتقديمها للزبائن(Awan and Shahzad, 2006 :20).

تشير الأدبيات التسويقية إلى أن المزيج التسويقي هو **"مجموعة الاختيارات التـي توضح عرض المنظمة للسوق المستهدفة"**(Baker, 2000 :41)..

كذلك ورد على أنه **"الخطة التي تحدد العـرض الـذي سـيقدم للزبـائن (السـلعة، الخدمة) وكيف سيتم تسعيرها، وترويجها، وتوزيعها"** (Richman, 2007 :17).

كما أنه **"هو مجموعة من المتغيرات التسـويقية التـي تقـع ضـمن سـيطرة مـدير التسويق، والتي يتم استخدامها من قبـل إدارة التسـويق لتحقيـق أهـدافها المخططـة في سوقها المستهدفة"** (Kotler, et al 2009: 11)، لذا فإنه من المهـم وضـع مـزيج تسـويقي متكامل من خلال اهتمام المنظمـة بتقسـيم السـوق، إذ إن كـل فئـة، أو قسـم تسـتهدفه المنظمة يختلف مزيجه التسويقي عن القسم الآخر من حيـث طبيعـة المنـتج، والتسـعير، والترويج، والتوزيع.

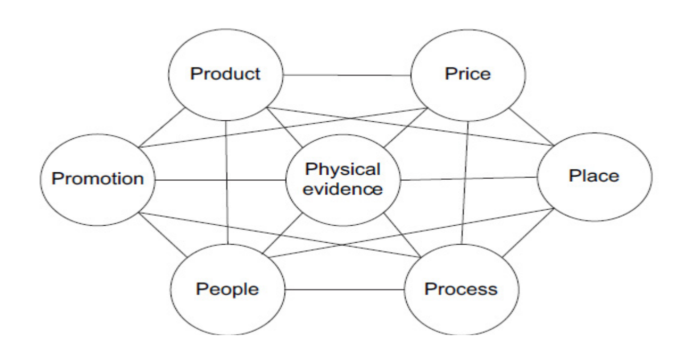
ويتكون المزيج التسويقي السلعي التقليدي من 4P's المنـتج (Product)، والسـعر (Price)، والترويج (Promotion)، والتوزيع (Place)، وهذه المتغـيرات الأربعـة مترابطـة مـع بعضـها الـبعض، وتـؤثر الواحـدة في الأخـرى، فضـلاً عـن متغـيرات البيئـة الداخليـة والخارجية التي تتعرض لها أنشطة المنظمة في أداء أنشطتها التسويقية (Slomon, et al, 2008:28).

يلاحظ أن أكثر النماذج شيوعاً ذلك الأنموذج الذي عرضهMcCarthy سنة 1960م وكان تحت تسمية 4P's ويشمل: المنتج (السلعة والخدمة)، والسعر، والتوزيع، والترويج، .(Baker, 1995: 410)

وقد طوّر المـزيج التسـويقي بإضـافة ثلاثـة عنـاصر جديـدة نتيجـة لتغير قواعـد المنافسة والقاعدة التقليدية الأساسية للميزة التنافسية، وهـي: الأفـراد، والـدلائل الماديـة، والعمليات (Richard, et al, 2007 :170)، الشكل (1-6).

الشكل (1-6)

عناصر المزيج التسويقي الخدمي



Source: (Kotler, Philip, (2003a), "Marketing Management", 11th Ed, Prentice-Hall, Inc., USA., P.112). (http://www.download-it.org/learning-resources, 2010, p.1).

لذا فإن أبرز ما يتميز به التسـويق في المجـال الريـاضي هـو مزيجـه التسـويقي، إذ يمكن من خلاله رسم السياسات والإسـتراتيجيات الملائمـة لتسـويق البطـولات والمسـابقات الرياضية، وهذا لا يمكن إلا من خلال رؤية ناضجة يتمتع بها مسوقو المنتجـات الرياضـية، ونظرتهم الخارقة لتطلعات المستقبل، ولا يختلف المـزيج التسـويقي الريـاضي عـن المـزيج التسويقي التقليدي، إلا أن الأول يمتاز بمواصـفات، وخصـائص يفقـدها المـزيج التسـويقي التقليدي، فهو يجمع بين السلعة والخدمة والترفيه والمتعة والرعاية.

يمكن تحديد عناصر المزيج التسويقي الرياضي في 20 عنصراً رئيساً في المزيج التسويقي، وهذه العناصر هي: (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، الأفراد العاملين في المنظمات الرياضية، الدلائل المادية، العمليات، المشجعون، المتفرجون غير المشجعين، العامة من الناس، التعبئة والتغليف، الرعاية، المتعة، الإقناع، النقد، التواصل، الإدراك، العلاقات الشخصية، الأداء، الإذن أو السماح(Thomas, 2010 :623) و(http//:www.sportmarketing-112html, 2010 :2-4).

وهناك من يرى أن يصل عناصر المزيج التسويقي إلى 27 عنصراً عدا (المشجعون- المتفرجون- العامة من الناس)، إذ يضاف لما ورد أعلاه (المكانة الذهنية، الأغراض، المشترين، السحب والدفع، الألم، الفعالية الجيدة، الاستمرار، الشركاء، الفسيولوجية، المرابحة (www.businesscoaching.com\the business coaching blo, 2010 :2).

إن خصائص السلعة تختلف عن خصائص الخدمة، فجاءت العناصر الثلاثة مكملة للمزيج السابق للتمييز بين السلعة والخدمة، أما في المزيج التسويقي الرياضي فهناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تكون عناصر للمزيج التسويقي الرياضي وذلك بعد التعرف على المنتج الرياضي وخصائصه وأنواعه.

1. المنتج

تطلق المنظمات على السلع والخدمات التي تقدمها اسم المنتج، وتقنياً يلاحظ أن المنتجات التي تمتلك خواص الملموسية، والخزن، والتوزيع المادي، يطلق عليها اسم السلع كالحاسبات، وأقراص الألعاب، والملابس، وغيرها، بينما المنتجات التي لا تمتلك خواص الملموسية، والخزن، والتوزيع المادي، فتلك تدعى بالخدمات كالرحلات الجوية، وخدمات المحامين، والاستشاريين، والتعليم، والصحة (Barringer and Ireland, 2008 :326).

فالمنتج هو**"كل شيء سواءً كان مفضلاً، أو غير مفضل والذي يحصل عليه الفرد بالمبادلة وهو يتكون من خصائص ملموسة وغير ملموسة تتضمن منافع أو استخدامات وظيفية واجتماعية ونفسية"، وهو أي شيء يفي بحاجات الزبائن**" (Doyle, 1991 :335).

كما جاء بأنه "**مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة واللون، والسعر، وسمعة ومكانة كل من المنظمات المنتجة والبائعين، وخدمات ما بعد البيع كعرض مشبع للحاجة**" (Stanton, 2004 :112).

والمنتج "**سلعة، وخدمة، وفكرة، ومنظمة، وأفراد، أو جماعات، أو أماكن تقدم حزمة من الخواص الملموسة أو غير الملموسة ذات طابع مادي أو اجتماعي في السوق بقصد إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم. وبهذه العملية تسعى المنظمات إلى تحقيق منفعة متبادلة لكل من المنظمة ذاتها ومستهلكيها أو منتفعيها**" (Kotler, et al, 2006 :294).

وعرفت جمعية التسويق الأمريكية (AMA) American Marketing Association المنتج على أنه "**أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه، أو الامتلاك، أو الاستخدام، أو الاستهلاك، والذي يمكن أن يشبع حاجة، أو رغبة**" (Kotler and Armstrong, 2008 :218).

لذلك فالمنتج هو سلعة، أو خدمة، أو فكرة مؤلفة من حزمة من خواص ملموسة وغير ملموسة، تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم ، إذ يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال. وتتضمن الخواص الملموسة في المنتج الخواص المادية كاللون، والتصميم، أما الخواص غير الملموسة في المنتج فتتضمن أشياء كالتفاخر، والشعور بالصحة، والسعادة وغيرها. وتهدف المنظمات إلى جعل المنتج مختلفاً وأفضل في عددٍ من النواحي بشكل تجعل السوق المستهدفة تفضله حتى وإن كان سعره عالياً (Kerin and Peterson, 2007: 265).

وبهذا يتبين أن المنتج الرياضي هو لعبة، أو الحدث نفسه للعبة من الألعاب، أو برنامج تدريبي، أو معلومات رياضية، أو سلعة استهلاكية، أو صناعية، أو خدمة. وأن المنتج الرياضي بطبيعته يتكون من العناصر المادية وغير المادية، وهذا ما يجعله فريداً من نوعه لعمليات التسويق، فهو يشمل العناصر الملموسة كنوع النشاط الرياضي، والمشاركين فيه، وعدد الأندية الرياضية، ونوع المنافسة، أما العناصر غير الملموسة، أو غير الموضوعية، فهي الانطباعات، والتجارب، وتفسيرات المشاركين وغير المشاركين في

العملية الرياضية، والخدمات المصاحبة التي تقدمها الأندية الرياضية للاعبيها وكوادرها العاملين والجمهور كالنقل، والسكن، والترفيه، ومتعة الإثارة (NZ Lottery Grants Board, 2001 :9).

والآتي مناقشة أنواع المنتجات الرياضية:

أ. السلعة الرياضية: تشمل الملابس، والأحذية الرياضية، والكرات بمختلف أنواعها، ومضارب التنس، والتذاكر، وأيضاً السلع التي تستخدم إلى جانب النشاط الرياضي كسلعة متممة للنشاط كالنظارات الشمسية، والقبعات، والقمصان الدعائية، والساعات، والصالات الرياضية، والحقائب، والملابس الرياضية الواقية من حرارة الشمس، والقفازات، والشعارات والأعلام التي تخص الأندية الرياضية ودولها. (Smith, 2008 :104).



الصورة (1-6)

أحد متاجر adidas لبيع السلع الرياضية

ويختلف تصنيف السلع الاستهلاكية، والصناعية عن السلع الرياضية، فالأخيرة تصنّف إلى:

- **الأحداث الرياضية:** وتشمل الألعاب، والرياضيين، ومن ثَمّ ساحات التدريب والملاعب.

- **التجهيزات الرياضية**: وتشمل المعدات، والأجهزة، والنقل، والملابس، والأحذية الرياضية، والمقتنيات، ومن ثَمّ التذاكر، والبطاقات التذكارية.

- **التدريب الرياضي**: ويشمل اللياقة البدنية، والخدمات الصحية، والمخيمات الرياضية، ومن ثَمّ التعليم الرياضي، وطرائق التدريس الرياضي، والطب الرياضي.

- **المعلومات الرياضية**: وتشمل الصحف، والمجلات الرياضية، وشبكة الإنترنت، وقنوات التلفزيون الفضائية والأرضية، والهواتف النقالة، ومن ثَمّ الراديو (http://www. ESPN.com, 2010: 8).

ومن المهم الإشارة إلى أن توافر خصائص المنتج الرياضي على نحو يختلف به عن المنتج التقليدي، جعله منتجاً فريداً يختلف عن المنتجات الأخرى التي اعتاد الزبون المستهلك على استهلاكها المستمر، وعند الحاجة، وتمثلت بالآتي:

- الهيئة، أو المظهر العام للنشاط الرياضي غير ملموس، إذ إن الجمهور الرياضي لا يمكنه أن يتحّسس المنافسة التي تحدث بين ناديين، أو منتخبين أثناء تأديتهما النشاط الرياضي والمتمثل باللعبة في أرض الملعب.

- يكون الزبائن أكثر عاطفةً، وإحساساً، وانفعالاً، وهم يتابعون الحدث الرياضي سواءً من أرض الملعب، أم عبر وسائل الاتصال والإعلام، وهذا ما لا نجده وهم يتسوقون المنتجات الاستهلاكية، والصناعية، إذ إن عدداً من المشجعين يحملون في داخلهم عواطف، وأحاسيس تجاه نادٍ ما، أو منتخبهم الوطني، أو أنهم يقبلون لشراء منتجات تحمل شعار ناديهم، أو منتخبهم الوطني تعاطفاً معهم، وتشجيعاً لشعار ناديهم، أو منتخبهم على المنتجات المعروضة في الأسواق.

- النشاط الرياضي متغاير الخواص، أو العناصر، إذ أنه يعتمد على خبرة المدرب، واللاعب، والتسهيلات التي تقدمها الهيئة الإدارية والفنية لهم.

- النشاط الرياضي متضارب، ولا يمكن التنبؤ بنتائجه على الأمد القصير، فهناك العديد من الأنشطة، والفعاليات الرياضية التي تقام كالدوري بين الأندية والفرق، وكأس القارات، وكأس العالم، فيلاحظ أن هناك عدداً من الخطوات التي يقوم بها النادي،

والمتمثل بمجموعة من الأنشطة، والفعاليات الرياضـية للوصـول إلى النتيجـة النهائيـة مـن خلال منافسته مع الأندية، أو المنتخبات الأخرى لتحقيق الفوز النهائي.

- النشاط الرياضي قابل للفناء، إذ إن الأنشطة، والفعاليـات الرياضـية تحـدث لمـرة واحدة، ولا يمكن أن تعيد الأندية الرياضية المتنافسـة النشـاط ذاتـه، وبـالخطوات نفسـها ثانية على أرض الملعب. إلا أنه يمكن خزن، أو تسـجيل النشـاط الريـاضي، وإعـادة بثـه، أو تكراره لمرات عدة، فالنشاط حدث مرة واحدة وانتهى (Pedersen, et al, 2011 :252).

كما وضعت المنظمات الرياضية ومنها الـ FIFA خصائص عدة للأنشطة الرياضـية، ومنها:

○ النشاط الرياضي لا يتفق معها نتائج مسبقة، ولا يمكن التنبؤ بأحـداثها إلا بعـد وقوعها، لأسباب تتعلق بإصابة اللاعب، أو حراس المرمى، والـزخم الجماهـيري، والطقـس، والعاطفة، والتحيز تجاه نادٍ دون آخر، إذ كلها تجعل الغموض يكتنف الموقف، أو الحدث الرياضي.

○ طبيعة العناصر غير الملموسـة تـؤثر في النشـاط الريـاضي، كـما أن المسـابقة، أو البطولة، أو الحدث مختلف في كل مـرة، وهـذا بـدوره يـؤثر في الإثـارة، والرضـا، والمتعـة، والموقف الذي يكون فيـه المشـجعون، أو المتفرجـون، والمشـاركون مـن لاعبـين، ومـدربين ومسؤولين.

○ النشاط الرياضي شيء ذاتي يستند إلى تجربة شخصية في الرياضة. إذ يرى النـاس الأشياء، ويفسروها تفسيراً مختلفاً يختلف عن غيرها من المنتجات، فالمنتج الريـاضي لـيس مفتوحاً على مجموعة واسعة من المستهلكين، إذ هناك من لا يعشـق الرياضـة ومنتجاتهـا في حياته الشخصية.

○ النشاط الرياضي سلعة قابلـة للتلـف لا للخـزن، إذ يـتم إنتاجهـا واسـتهلاكها في الوقت نفسه، وأن اللاعبين، والمشجعين، والمسؤولين، والمدربين، وجميع الأعضـاء المشـاركين في العملية الرياضية يقدّمون المساعدة على إيجاد لعبة رياضية، أو حـدث مـا لاسـتهلاكها مباشرة وتحقيق الأرباح(Powell, 2001 :17).

ب. الخدمة الرياضية: جاءت بأنها "**عمل غير ملموس وعلى نحو تشبع حاجات المستهلك، أو المستخدم الصناعي ورغباته**" (Boon and Kurtz, 2004 :388).

كما عرفت على أنها "**أي نشاط، أو منفعة يتمكن أي طرف تقديمها لآخر، ومن الضروري أنها غير ملموسة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء**" (Kotler and Armstrong, 2008 :492).

والخدمات الرياضية غير ملموسة، وأصحاب المصالح من المنظمات الخدمية الرياضية يحاولون الحصول على مزايا في التجربة الرياضية، كتقديم الخدمات في شكل من أشكال اللياقة البدنية، وتوظيف فرص الترفيه، والمتعة، والتسلية من خلال مشاهدة الحدث الرياضي على نحو مباشر، أو عن طريق التلفزيون من خلال نقلها، وأيضاً خدمة العلاج الطبيعي، وتقديم البرامج التدريبية (Smith, 2008 :103).



الصورة (2-6)
منظمة MTN للاتصالات ورعايتها لكأس جنوب أفريقيا لكرة القدم

إن الخدمات ليست أشياءً مادية يمكن شراؤها، وخزنها، فهي تفنى بعد الانتفاع، أو عدم الانتفاع منها (تنتج وتستهلك في آن واحد). ولا يمكن للأندية الرياضية أن تقدم خدمات إضافية، وتقوم بتخزينها بعيداً عن الجمهور الرياضي الذي قد يرغب في شرائها في وقت لاحق. من هذا يلاحظ أن هناك أربعة اختلافات مهمة بين السلع والخدمات

الرياضية التي تتصل اتصالاً وثيقاً بالتسويق الرياضي، وهـذه الاختلافـات هـي: الملموسـية والاتساق والفناء والفصل (Smith,2008: 104-106)، الشكل (2-6).

- **الملموسية:** السلع الرياضية مادية وملموسة ويمكن تحديدها عن طريق الحواس الخمس. ومن وجهة نظر عملية فالمنتجات الرياضية الملموسة يمكن للمستهلك من استهلاكها، أو استخدامها لاحقاً، وغالباً ما يكون للاستخدام المتكرر. أما الخدمات فهي غير ملموسة لأنها ليست مادية ولا يمكن اتخاذها للحفاظ والخزن واستخدامها لاحقاً. إذ إنها تنفذ جرّاء استهلاكها.

- **الاتساق:** يشير إلى مدى اتساق موثوق بين نوعية المنتج الذي يتم شراؤه واستخدامه من وقت لآخر. فالسلع الرياضية غالباً ما تكون على درجة عالية من الموثوقية. فمثلاً ليس هناك الكثير من التغيير في جودة حذاء رياضي لكرة القدم، أو تغيير في العلامة التجارية، أو الموديل من شكل إلى آخر. أما الخدمات الرياضية فمن المحتمل أن تكون أقل موثوقية وأكثر تغييراً من السلع الرياضية. إذ يأتي هذا التغيير وضبط الجودة من مقدم الخدمة، فضلاً عن الشروط الخاصة التي تقدم لها كالطقس، إذ إن نوعية المباراة الرياضية سوف تتغير من وقت لآخر بسبب الطقس، أو المناخ الذي يحيط بالملعب، أو منطقة البطولات والمسابقات الرياضية، وقد يقدم الرياضي مهاراته ببراعة في أداء ما، أو لعبة ما للمنافسة مع طرف آخر ثم يفشل فشلاً ذريعاً في اللعبة القادمة. وعندما نوقشت هذه المسألة في تقلب وتغيير في المنتج الرياضي، جاء التأكيد على مسوقي الرياضة أن يركزوا انتباههم على جودة ونوعية تلك الأجزاء من الخدمات، أو السلع الرياضية التي لديهم السيطرة على عدد منها كجودة الخدمة والأسعار ونوعية المواد الغذائية والمشروبات المقدمة والأماكن التي تقام فيها البطولات والمسابقات الرياضية.

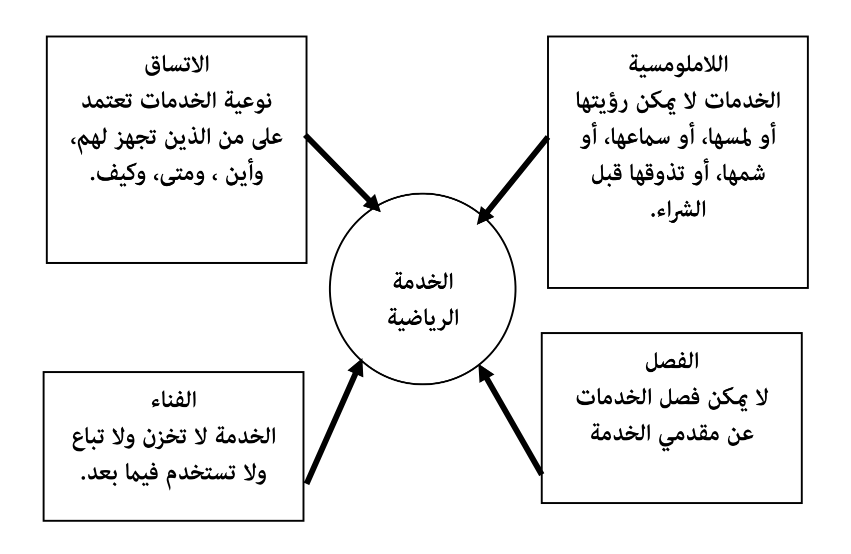
- **الفناء:** يشير إلى التلف، إذ يمكن تخزين السلع الرياضية واستخدامها في وقت آخر كالملابس والمعدات والأجهزة غير القابلة للتلف، كما يمكن تخزين كرات السلة والدراجات الهوائية إذا لم يتم شراؤها من المستهلكين الرياضيين وغير الرياضيين دون أي ضرر على السلعة. ولكن لا يمكن تخزين الخدمات الرياضية. على سبيل المثال، أنه من

غير الممكن التمسك بالتذاكر غير المباعة لمسابقة رياضية لبيعها في وقت آخر. وبهذا فهي خسارة لمقعد من المقاعد دون شاغر، أو شخص ما يشغلها.

- **الفصل:** إن تصنيع المنتج الرياضي يحدث في الوقت نفسه كما هو الحال عندما يتم استهلاكه، إذ يتم تصنيع السلع الرياضية قبل استخدامها كتصنيع عصا الهوكي وتسليمها إلى تاجر الجملة، ومن ثَمّ تاجر المفرد ووضعها على الرفوف، أو بيعها عبر الإنترنت، والشراء في نهاية المطاف من المستهلكين الرياضيين. لذا فهناك إمكانية فصل السلعة عن بائعها. أما الخدمات الرياضية فإنها تقدم وتستهلك في الوقت نفسه في مناسبة رياضية مباشرة، وخلق المنافع الترفيهية في الوقت الذي يتم استهلاكه من المشجعين، بذلك فهو أكثر صعوبة لفصل الخدمة عن الشخص الذي يقدم الخدمة.

الشكل (2-6)

الخصائص الأربعة للخدمة



Source: (Kotler , Philip, And Armstrong, Gary, (2008), "Principles of Marketing" 12ed., Person Printing-Hall, New Jersey, P.239)

ت. الأفكار الرياضية: تشكل الأفكار الجزء الصلب لعدد من المنتجات الرياضية، ومن الأمثلة على ذلك شراء المستهلك لعضوية صالة للألعاب الرياضية مع فكرة إضافة

أجهزة لشد العضلات. وثمة مثال آخر يكمن في قوة الرياضة في توفير الشعور بالهوية، وتحقيقه بالإنابة للجمهور الرياضي، فالرياضة تحفز المستهلكين (رد فعل عاطفي)، وتتحقق الاستجابة من خلال التفكير، ففي الأحداث الرياضية لا تقدم السلع والخدمات للجمهور فقط. بل قد يكون هناك أيضاً الأفكار التي يتم بيعها للجمهور كتلك المتعلقة بالانتماء، والنجاح، وروح التعاون (Smith, 2008 :106-107).

2. السعر

يمثل سعر المنتج ما يتنازل عنه المستهلك مقابل السلعة أو الخدمة الرياضية، وينبغي أن يكون السعر عاكساً لقيمة المنتج. وبشكل عام، يعتقد أن السعر يعدّ من الجوانب المالية في المنظمات، ولكنها قد تشمل غيرها من الأمور التي يتخلى الزبون عنها بغية الحصول على المنتج كالوقت، وصفوف الانتظار للحصول على التذاكر، أو التكاليف الاجتماعية (Smith, 2008 :129).

كذلك ويعرف على أنه "**المبلغ المدفوع لقاء الحصول على سلعة أو خدمة**"(Kotler and Armstrong, 2008 : 284).

فسعر المنتج "**مبلغ من المال يدفعه المستهلك، والذي يفترض أن يتخلى عنه مقابل الحصول على سلعة أو خدمة**"، بينما قيمة المنتج الرياضي تكمن في "**العلاقة بين السعر والمنافع التي يحصل عليها المستهلك، والتي يعتقد أنه سيحصل عليها مستقبلاً**"، (Smith, 2008 :130).

ويعرف السعر بأنه "**مبلغ من المال يمثل ثمناً للسلعة أو الخدمة التي يحصل عليها المستهلك**" (Barringer and Ireland, 2008 : 328). ويمكن تسليط الضوء في تكلفة إعداد اللاعبين والمدربين، والكوادر العاملة في المنظمات الرياضية، وتهيئتهم، وتدريبهم مقابل الحصول على المنافع وكالآتي:

أ- الأعمال التجارية، وتكاليف الإنتاج والتسويق، وعلاقتها بالأنشطة الرياضية، وهذا ما يلزم وضع استراتيجية مناسبة مع الحزمة الرياضية، والنظر في جميع هذه العوامل عند تحديد سياسة التسعير.

ب- دلّت الدراسات وأبحاث السوق على أنه ليس للسعر تأثير كبير على قرار المستهلك الشرائي ليكون متحمساً لحضور الحدث الرياضي، أو مشاهدتها عبر وسائل الإعلام المختلفة، إذ يفترض أن يكون تسعير تلك الأحداث وفقاً لتسعير أحداث رياضية أخرى مماثلة لها.

ت- يلجأ المستهلكون نحو مساواة السعر مع القيمة، إذ يمكن النظر إلى سعر المنتجات المخفضة، أو المقدمة مجاناً بأنها ذات قيمة ضئيلة، أو معدومة، وتأتي أهمية هذا العامل عند الشروع بالتفكير في تقديم منتجات مصاحبة للرياضة مجاناً، أو ذات قيمة مخفضة من خلال السعر المخفض من قبل القائمين بالتجهيز والتسويق والمبيعات.

ث- هناك أنشطة ترفيهية عدة ترافق الحدث الرياضي يتنافس عليها أولئك القائمين على تنظيم الأحداث الرياضية، فهناك المهرجانات، والفعاليات الموسيقية التي تسبق الحدث الرياضي، كما أن هناك الفعاليات التي تكون حاضرة أثناء الحدث الرياضي كالمسارح وإقامة المعارض الفنية، فهذه تضيف منفعة يمكن الافادة منها وتحقيق الأرباح (NZ Lottery Grants Board, 2001 :10)، ويلاحظ أن هناك نوعين رئيسين من أهداف التسعير وهما:

أ. القائمة على الربح.

ب. القائمة على المبيعات.

إذ تتركز الأولى على أساس كم من المال يفترض أن ينفق لتنظيم النشاط الرياضي، وكم يكسب النادي بعد أن يتم دفع كل ما صرف (التكاليف)، بينما تتركز الثانية على أساس كمية مبيعات النادي. (Smith, 2008 :132)، وهناك أسلوبان في التسعير هما:

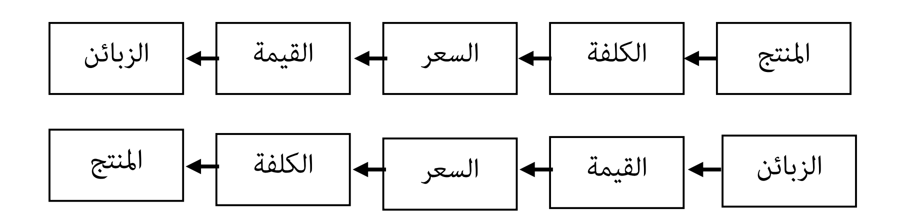
أ. التسعير على أساس الكلفة: يضاف مبلغ معين، أو نسبة معينة من المبلغ إلى كلفة المنتج، أي إضافة ربح مرغوب، ويمتاز هذا الأسلوب بشيوع التعامل به وسهولته، كما في أسعار الملابس والأحذية الرياضية وتذكرة الدخول للملاعب.

ب. التسعير على أساس القيمة: يترك قرار تحديد السعر الذي يباع فيه المنتج اعتماداً على تقدير، وتقييم المستهلك لقيمته، ومدى شعوره بالرضا والإشباع، وكلما

زادت القيمة المدركة من وجهة نظر المستهلك، فإن المنتج يقّوم بسعرٍ أعلى كما في قسم من أسعار التذاكر للأحداث الرياضية المهمة كمباريات نهائيات كأس العالم، ونهائيات التصفيات للدوري الرياضي، (Barringer and Ireland, 2008 :328). الشكل (3-6) الآتي يوضح أسلوبا التسعير.

الشكل (3-6)

التسعير على أساس الكلفة مقابل التسعير على أساس القيمة



Resource: (Kotler , Philip, And Armstrong, Gary, (2008), "Principles of Marketing" 12ed., Person Printing-Hall, New Jersey, P.286).

ومن الشواهد الحقيقية، يلاحظ السياسة السعرية التي انتهجتها حزمة قنوات الجزيرة الرياضية الخليجية، إذ عمدت إلى طرح ثلث إجمالي تذاكر مباريات كأس العالم2010م لكرة القدم المقامة في جنوب أفريقيا بأسعار مخفضة تبلغ 20 دولاراً للتذكرة، لجذب جماهير جنوب أفريقيا بعدما أعاد الاتحاد الدولي للعبة الـFIFA تصنيف أكثر من نصف مليون تذكرة لزيادة إقبال المشجعين وجذبهم في جنوب أفريقيا على حضور الحدث الرياضي (رجب، ينظر http://www.aljazeerasport.net/news/ football, 2010 :1-2).



الصورة (6-3)
وحدة بيع تذاكر مباريات كأس العالم 2010

إن من إجمالي 2.9 مليون تذكرة لكأس العالم 2010م التي أقيمت بين 11 حزيران/يونيو و11 تموز/يوليو 2010م جرى تصنيف 11%، أو 319 ألف تذكرة كفئة رابعة، ورفع المعدل إلى 29%، أو 841 ألف تذكرة، إذ كان سعر تذاكر الفئة الرابعة بواقع 20 دولاراً وذلك للمقيمين فقط في جنوب أفريقيا (تقرير الاتحاد الرياضي السوري لكرة القدم، 2009: 4).

وفي ما يخص أسعار الاشتراك لمشاهدة مباريات كأس العالم 2010م لكرة القدم التي استضافتها جنوب أفريقيا صيف العام2010م، فقد بلغ سعر الاشتراك 155 دولاراً للمشتركين الجدد، كما أن أولئك المشتركين حصلوا على باقة مفضلة لمشاهدة مباريات وأحداث كأس العالم، أما مشتركو باقة الجزيرة الرياضية في الوقت الراهن فكانت الزيادة المقررة على أسعار البطاقات الخاصة بهم للحصول على باقة إضافية لمشاهدة أحداث الكأس فكانت بواقع 120 دولار (http:// www. masdr.net/inf/news-action-show-id-5977.htm,2010:1-2).

الجدول (6-1)

الأقسام أو الفئات الأربع لتذاكر المونديال 2010م وأسعارها

فئات التذاكر الأسعار	الفئة 1 بالقرب من أرضية الملعب	الفئة 2 زوايا الملعب	الفئة 3 خلف المرمى - زوايا الملعب	الفئة 4 خلف المرمى (المقعدون)
المباريات الافتتاحية	$450	$300	$200	$70
مباريات المجموعات	$160	$120	$80	$20
دور الـ 16	$200	$150	$100	$50
دور الربع النهائي	$300	$200	$150	$75
دور النصف النهائي	$600	$400	$250	$100
تحديد المركز الثالث	$300	$200	$150	$75
المباراة النهائية	$900	$600	$400	$150

Source: (http:// www. masdr.net/inf/news-action-show-id-5977.htm,2010:1-2).

والصورة (6-4) تبين مناطق توزيـع الفئـات الأربـع للجماهـير الرياضيـة في مقاعـد ومقصورات الملاعب.

الصورة (6-4)

توزيع الفئات الأربع للجماهير الرياضية في مقاعد ومقصورات الملاعب



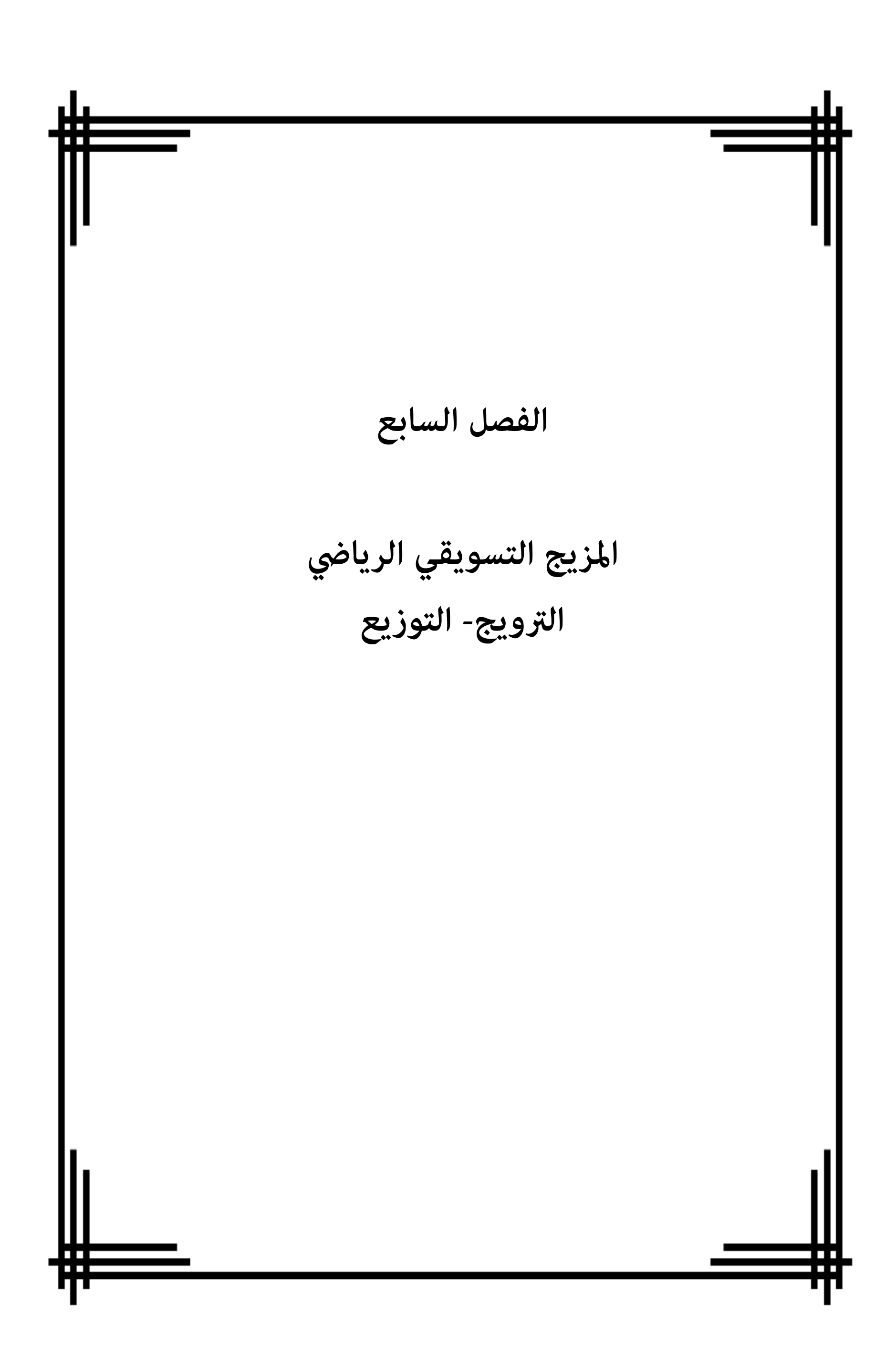
إذ تم توزيع أكثر من مليون ونصـف مليـون تـذكرة طرحـت للجماهـير الرياضـية، وقسمت كالآتي:

- 740 ألف تذكرة طرحت مباشرة للبيع للجماهير عن طريق عدد من نقاط البيـع ومنها شبكة المعلومات الدولية الإنترنت.

- 570 ألف تذكرة تم بيعها في البلدان المترشحة للمونديال.
- 334 ألـف تـذكرة وزعـت مـن خـلال الشركـة المخولـة لمنظمـة الـ FIFA (http://www.100fm6.com/vb,2010:1-4).

يمكن القول إن الرعاية الرياضية جزءً من تنشيط المبيعات، ومن أمثلة الرعاية التي ترتبط بزيادة المبيعات وتهدف إليها هو ما حدث مع منظمة VISA الأمريكية، إذ أنفقت مبلغاً بواقع 40 مليون دولار تم دفعها مقابل رعاية مباريات الاتحاد الوطني لكـرة القـدم الأمريكي NFL.

ويلاحظ أن الخبرة التي تتمتع بها منظمة VISA الأمريكية في التعامل مع الألعاب الأولمبية، إذ قامت المنظمة بدراسـة أوضـحت أن الـدورات الأولمبيـة زادت مـن اسـتخدام VISA CARD، ودفعت بحملتها هذه على فتح حسابات جديدة، وقد حققّـت المنظمـة طفرة كبيرة في أنشطة خدمات المستهلكين التي بلغت نسبتها 28% من إجمالي الخـدمات المقدمة، ووصلت فيما بعد إلى 290.7 مليار دولار (Bennet, et al, 2006 : 465).



الفصل السابع

المزيج التسويقي الرياضي
الترويج- التوزيع

الفصل السابع

المزيج التسويقي الرياضي

الترويج- التوزيع

3. الترويج

يأتي الترويج لتعزيز مجموعة واسعة من الأنشطة التسـويقية المتكاملـة والمترابطـة وتغطيتها، وقد صممت الأنشطة الترويجية على نحـو يجـذب الانتبـاه، والتحفيـز، وزيـادة الاهتمام، ومن ثمّ الإدراك، والـوعي مـن الجمهـور، وهـذا يـؤدي إلى التشـجيع عـلى شراء المنتجات الرياضية، فضلاً عن تعزيز التواصل، والاتصال، وبث روح التثقيف بين الجماهـير الرياضية، كتقديم منتجات رياضية وغير رياضية (من خـلال الرياضـة)، وتـذكير الجمهـور بفوائدها، وإقناعهم بأن ذلك يستحق الشراء. وهذا يشمل تعزيز كل أشكال الاتصـال مـع الجمهور ليس مجرد الإعلان فحسـب، بـل هنـاك أكـثر مـن وسـيلة ترويجيـة للوصـول إلى الجمهـور، أو المسـتهلك، إلا أن هنـاك وسـيلة تفضـل عـلى أخـرى، وبحسـب إمكانيـات المنظمات الإنتاجية والخدمية، وهذه الوسائل تستخدمها المنظمات الإنتاجيـة، والخدميـة، والمسوقون للرياضة للتواصل مع المستهلكين ولاسـيما الجمهـور الريـاضي، وكـذلك الإعـلام، والإقناع، والتذكير حول المنتج المعروض والخدمة المقدمة (Smith, 2008 :170).

فيلاحظ أن الهدف من الترويج هو تشجيع المستهلكين على وضـع رأي إيجـابي عـن المنتجات الرياضية التي تتماشى مع استراتيجية محددة سلفاً لتحديد المكانة الذهنية عنـد الجمهور، ومن ثمّ لتحفيز المستهلكين على اقتناء المنتج الرياضي، فضلاً عـن تعزيـز التركيـز على بيع ذلك المنـتج. إذ إن الأنديـة الرياضـية تعنـى بتقـديم المتعـة، والـترويح، والإثـارة، والترفيه، وقضاء أوقات الفراغ من خلال ما تقدمه أنديتها الرياضية على أرض الملاعب مـن فعاليات وأنشطة رياضية كإقامـة مباريـات الـدوري الممتـاز بـين الأنديـة ضـمن المنطقـة الواحدة، أو إقامة مباريات ودية بين نادٍ وآخر تمت استضافته.

ويعرف الترويج بأنه "**ذلك النشاط الذي ينطوي على عملية اتصال إقناعي، وتأثير يستهدف زبائن النادي الرياضي بقصد إحداث استجابة سلوكية باتجاه التعامل معه، فهو نشاط يفترض أن يتناسق مع بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى** (Harrison, 2000 :201).

وأيضا هو "**نشاط يتم في إطار الجهود التسويقية وينطوي على عملية اتصال إقناعي**" (Kotler, 2000b :355).

أما تعريف الترويج في القطاع الرياضي فهو "**الوسائل المتبعة من المنظمات المساندة للرياضة، والمسوقين الرياضيين، والتواصل مع المستهلكين لإعلامهم وإقناعهم وتذكيرهم حول المميزات الموجودة في المنتجات المعروضة، والفوائد التي تقدمها تلك المنتجات، وتحديد المكانة الذهنية للمنتجات الرياضية لدى الجمهور**" (Smith, 2008 :170).

ويعرف الترويج بشكل عام على أنه "**النشاطات التسويقية التي تستخدم للاتصال مع الهدف السوقي المطلوب، ومعرفة ردود الفعل التي تنعكس على طبيعة العمل، ودرجته مع المنظمات الإنتاجية والخدمية**" (Skinner, 2009 :137).

إن بطولة كأس ملبورن Melbourne في سباق الخيول الاسترالية على الأرجح واحدة من الأمثلة المعاصرة على أفضل مزيج من الترويج (Cumani, 2007 :24)، وينظر إليه على أنه لا مثيل له في الإثارة في سباقات الخيول السنوية التي تجرى أحداثها في العالم. إذ يعرض في محال الأزياء، ويعرض في متاجر النقاشين، وفي جميع أنحاء المدن الاسترالية، وفي الصحف اليومية، والحوارات التي تعرض على التلفزيون، فكل شخص لديه معلومات سرية محددة عن هذا السباق الكبير، فكأس ملبورن Melbourne يستخدم جميع جوانب المزيج الترويجي من وسائل الإعلام إلى النصوص الشفهية، لضمان نجاح هذا الحدث السنوي. وبالنسبة للكثير من المجتمعات يعدّ الحدث المهم الذي يدور في أذهانهم، كما أن جميع أولئك الذين لا يتمكنون لحضور الحدث، لأسباب الانشغال بالأعمال اليومية، فقد وضعت اللجنة التحضيرية للمسابقة آلية لتوقف العمل لفترة وجيزة، (Shilbury, et al, 2009 :172).

لقد اتجه الفكر الفرنسي الحديث إلى تعريف الرياضة على أنها نشاط ترويجي يهدف إلى تنمية القدرات البدنية، إذ يعدّ في آن واحد لعبةً وعملاً، ويخضع فيها اللاعب الرياضي تطبيق لوائح، وأنظمة خاصة، ويمكن أن يتحول إلى نشاط حرفي (www.iusst.info/ articles/ alreyatha , 2010:1)

فإيصال المعلومات المفيدة إلى الجمهور الرياضي، وإخباره، وإقناعه بخصائص المنتجات من السلع والخدمات الرياضية المقدمة ومزاياها دورٌ من أدوار الترويج، وعملية الترويج عملية اتصال، وإقناع يتطلب استخدامها على نحو منظم، وأن تجاهلها، أو سوء التعامل معها يؤدي إلى نتائج سلبية يتعرض له النادي ولاسيما الأندية الرياضية والمنظمات الداعمة (الراعية) للرياضة تعمل في بيئة متغيرة تتميز بالمنافسة القوية (Reis, 1999 :64).

1. الأهداف الترويجية: تكمن في الآتي: (McDaniel, et al, 2007 :398-399) و (Smith, 2008 :177-178) و (Kotler, et al, 2009 :722-724).

- **الإعلام:** لكي يتم الترويج لمنتج رياضي جديد، ويفترض أن يكون الجمهور على علم ودراية بتوفره في الأسواق، فمن المهم أن يمتلكوا المعلومات الكافية حول ذلك المنتج الرياضي المعروض لمعرفة ما هي فوائده، وكذلك الكشف عن ردود الفعل تجاه المنتج الرياضي، وكيفية مكانته في السوق، ومعرفة كيفية الحصول عليه. فالترويج يهدف إلى توعية الجمهور في استخدام المنتج، وغالباً ما تقوم به الأندية الرياضية في المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج، كما أن الترويج الإعلامي يكون مفيداً أيضاً إذا كان المنتج ذا تقنية متطورة تحتاج إلى مجهود شخصي للتعريف بالمنتج كمجموعة منظمات Sophisticated للمعدات والمكونات الإلكترونية التصويرية الأمريكية.

- **الإقناع:** عندما يدرك الجمهور المنتج وفوائده، يكون من الضروري الخطوة اللاحقة إقناعهم لاقتناء ذلك المنتج، واستخدامه من خلال الوسائل المتاحة، أو التأثير فيهم لاقتناء المنتجات الرياضية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يفترض إعطاء الجمهور سبباً وجيهاً لشراء المنتج، إذ إن من المهم على مسوقي الرياضة أن لا يقوموا بخداع الجمهور من أجل إقناعهم للشراء، كونه تصرف غير قانوني، لأنه يؤدي إلى نتائج

عكسية، ومن ثَّم لن يصل المنتج الرياضي إلى مستوى التوقعات المطلوبة التي وضعتها المنظمات في الحسبان، مما يؤدي إلى عدم رضا الجمهور، ومن ثَّم عدم تحقق الإقناع والاستجابة الكاملتين.

والترويج الإقناعي أكثر الوسائل شيوعاً ولاسيما عندما ينتقل المنتج الرياضي إلى مرحلة النمو في دورة حياته.

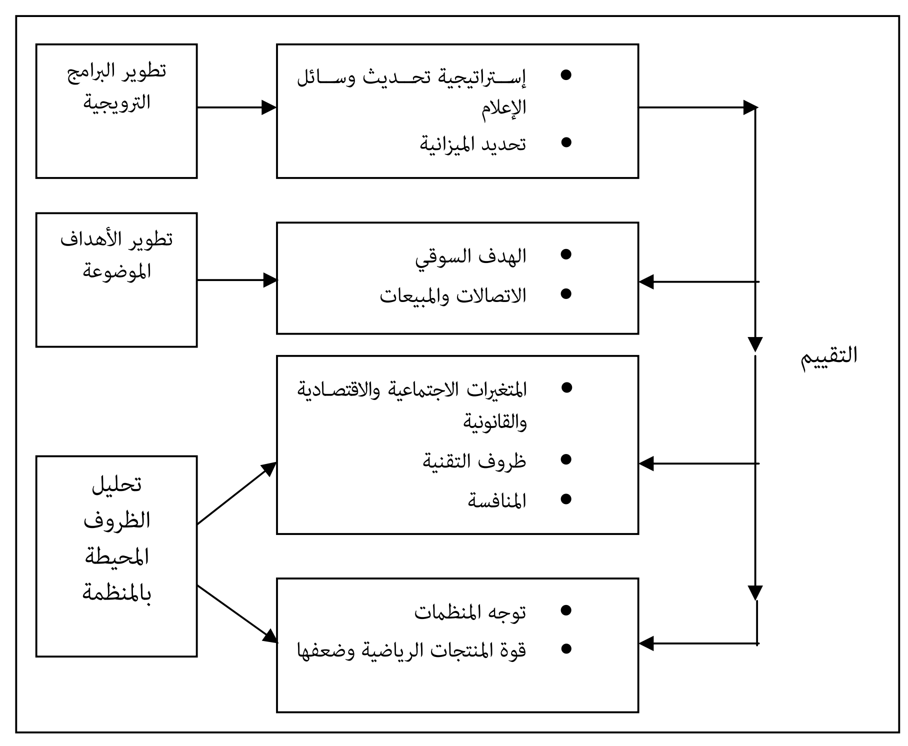
- **التذكير:** إن هدف الترويج التذكيري الحفاظ على المنتج الرياضي، أو العلامة التجارية البارزة في أذهان الجمهور، أو شعار النادي المميز، إذ بعد أن تم إعلام الجمهور بالمنتج الرياضي المعروض في السوق وإقناعهم للشراء، فمن المنطقي أن نذكرهم في الاستمرار في الشراء مستقبلاً (تكرار الشراء). واستراتيجية الترويج التذكيري الأكثر شيوعاً في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج لظهور منافسين عدة في السوق الواحد.

- **التنافس:** يتعلق بالسلع والخدمات الرياضية ذوات المركز التنافسي العالي في السوق، أو التي تنافس مثيلاتها المعروضة في السوق.

2. خطوات تطوير الإستراتيجية الترويجية في المنظمات الرياضية: تأتي العملية لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأن الأندية الرياضية بحاجة إلى إستراتيجية ترويجية تلاءم البيئة التي تعمل بها في ظل المتغيرات التي تحيطها، فضلاً عن بيئتها الداخلية، الشكل (1-7).

الشكل (1-7)

خطوات تطوير الإستراتيجية الترويجية في الأندية الرياضية



Source: (Shilbury et al, (2009), "Strategic Sport Marketing", First Edition., Allen and Unwin Printed, Singapore, PP.170-171).

يلاحظ أنه في كل عملية تحليل تحتاج الأهداف الموضوعة إلى تطوير يتناسب مع الأحداث الخارجية والضغوطات الدولية، وينبغي أن تقابل تلك الأهداف الأسواق المستهدفة، وملاحظة ما هي أهداف المبيعات والأخذ بأهم الاعتبارات بخصوص ذلك، إذ تنشأ الأهداف والبرامج المعروفة لدى متخذي القرار والتي يفترض تحقيقها وتشمل وسائل الإعلام الإبداعية، والاستراتيجيات التي ينبغي استخدامها وتعزيز المبيعات لاستخدامها في العملية الترويجية، وبرامج دعم التجزئة وتوافر الميزانية التي تدعم الاستراتيجية الترويجية، إذ يكون هذا بالتزامن مع تنفيذ البرنامج ونظام التقييم، أو لرصد فعالية هذه الاستراتيجيات واحتياجات تنفيذها. إن آليات التقييم بحاجة إلى أن تكون مرتبطة على وجه التحديد مع الأهداف المعلنة من خلال تحديد واضح لمراحل التنمية في تعزيز الاستراتيجية الترويجية، وأن تطبيق الاستراتيجية المنظمة والمحددة ليست على البعد

المستقبلي فقط، بل الحاضر أيضاً وذلك بوصفه مصدراً مرجعياً في تكوين آلية ممتازة لتقييم المنتجات الرياضية والأهداف التسويقية وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مع تسليط الضوء على المتغيرات التي تحيط بالأندية الرياضية (Shilbury, et al, 2009 :170-171).

3. المزيج الترويجي: يتمثّل بمجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها، بغية تحقيق الأهداف الترويجية المستهدفة، ويذكر خبراء التسويق أن الجهود التسويقية في حقيقتها هي جهود ترويجية باعتبار أن هدفها يتمثل في تحقيق الأهداف البيعية، وزيادة معدلات دوران المنتجات المباعة من سلع وخدمات من خلال أساليب تنشيط المبيعات.(Smith, 2008 :170-171). والآتي شرح عناصر المزيج الترويجي:

أ- الإعلان الرياضي: واحد من العناصر الرئيسة للمزيج الترويجي الرياضي، ويعرف الإعلان **"عملية جذب انتباه الجمهور إلى المنتج الرياضي، أو الأعمال التجارية من خلال الإعلانات المدفوعة في الصحافة المطبوعة والمذاعة (المرئية والمسموعة)، أو وسائل الإعلام الإلكترونية (البريد الإلكتروني، والانترنت)"**.(Schwarz and Hunter, 2008 : 222)، فهو عملية الاتصال المستخدمة في معظم الأحيان في التسويق الرياضي من خلال إرسال رسائل لقنوات الاتصال لتصل الجمهور الرياضي، بهدف إقناعهم لإجراء عملية الشراء، والحضور إلى الملاعب.

ويلاحظ أنه هناك ثلاثة أنواع من الإعلان:

● **الإعلانات العامة:** ذلك من خلال الصحافة المطبوعة والمذاعة، أو وسائل الإعلام الإلكترونية التي تهدف إلى جذب انتباه الجمهور بغية تحقيق عمليات الشراء الحالية والمرتقبة.

● **الحملات الإعلانية:** سلسلة من الرسائل الترويجية التي تتم من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الإعلام خلال فترة زمنية محددة.

● **تعزيز العلامة التجارية المتكاملة:** استخدام الأدوات الترويجية المتعددة بطريقة منسقة، لبناء، وتطوير الوعي العام، وتحديد المنتجات الرياضية وتفضيلها، والخدمات، والعلامات التجارية المرتبطة بها (Schwarz and Hunter, 2008 : 207-208).

إن هدف الإعلان يفترض أن تتبع الأهداف المتعلقة بالسوق المستهدفة، ومكانة المنتجات في السوق، والمزيج التسويقي، لذا فهدف الإعلان يكمن في كونه اتصال، وإنجاز المستوى المرغوب تحقيقه على مستوى الجمهور خلال فترة زمنية معينة (Gross, 2000 :65).

وتتمثل الأهداف الإعلانية بالإعلام والإقناع والتذكير، وهناك أهداف تعزيزية وساندة تهدف إلى جعل الجمهور يتخذ قراره الحالي والمباشر لشراء السلعة، أو طلب الخدمة واتخاذ القرار السليم، فالمهمة الأساسية للإعلان عن منتج جديد تحقيق إدراك، ووعي كاملين لهذا المنتج في أذهان الجمهور، فضلاً عن بيان المزايا والفوائد لهذا المنتج والجوانب الإبداعية والابتكارية فيه. أما اختيار الرسالة فيفترض أن يتم على وفق استراتيجية مناسبة غير عشوائية، وهذه تتضمن أربع خطوات رئيسة هي (Kotler, 2003a :590-592).

❖ تكوين الرسالة: تقوم المنظمات، ومن خلال المعلنين بعمل مقترح يحتوي على نظريات عدة من أجل خلق الرسالة الفاعلة، وهنا يفترض توافر الإبداع الذي يبدأ من التحدث إلى الجمهور، والتجار، والخبراء، وغيرهم. لذا يتم استخدام إطار لعمل وخلق الرسالة الخلاقة التي ستوصل المنتج إلى الجمهور.

❖ اختيار وتقييم الرسالة: إذ يفترض التعامل مع الرسالة على أنها مرغوبة، فالمعلن يفترض أن يعمل في مجال بحوث التسويق، وجمع البيانات والمعلومات، لتحديد ما هو المظهر الأفضل الموجه إلى الجمهور الهدف، وحينما يحصل على الشكل المناسب، يفترض عليه أن يكتب تقريراً ممتازاً عن ذلك المظهر أو الشكل، بذلك فهو يضع أمامه قائمة الإحلال والمتضمنة الرسالة الأساسية، الجمهور، وأهداف الاتصال، ومن ثَّم الفوائد المتحققة منه.

❖ تنفيذ الرسالة: هنا يدرس المعلن كيفية إيصال الرسالة ومحتواها إلى الجمهور، إذ يفترض توضيح الأهداف، والمضمون، ومن ثَّم كافة المعلومات والتفاصيل الأخرى التي سيتم توصيلها عبر الإعلان.

❖وتأتي الخطوة الرابعة والمتمثلة بوسائل الإعلام والقياس، إذ يتم فيها قياس فعالية وسائل الإعلام المستخدمة في العملية الإعلانية (Kotler, 2003b :593).

والإعلان الرياضي "وسيلة اتصال غير رسمية، وشكل من أشكال الاتصال في اتجاه واحد، إذ يدفع لتسوّق المنظمات منتجاتها الرياضية، وتحديد العلامة التجارية من خلالها. ومن المزايا المتوفرة في الإعلان الرياضي هو أنه يمكن أن تصل إلى عدد كبير من الناس في وقت واحد. ومع ذلك، فإنه غالباً ما يكون باهض الثمن لا تتمكن أغلبية الأندية الرياضية تحمله أو تجاوزه" (Smith, 2008 :172).



الصورة (1-7)
شعار المونديال 2010م

وتطوّر الإعلان ليصبح واحداً من العناصر الحاسمة للعمل، وهذا ينطبق بشكل خاص في الجهود المبذولة في الإعلانات الرياضية، إذ تستخدم هذه الجهود بوصفها أداة لا تتجزأ من التسويق، والعلامة التجارية ذات الصلة بالتنمية والإدارة، والتقسيم السوقي، والتمييز، وتحديد الهدف السوقي، ومن ثَمّ تحديد المواقع في ذهن المستهلكين، أو ما يسمى بالمكانة الذهنية للمنتجات والأندية الرياضية.

ولاسيما أن إستراتيجية العلامة التجارية للمنظمات الداعمة (الراعية) للرياضة لديها تأثير مباشر على نجاح العلامة التجارية لقيمة المنظمات في السوق ونموها وتعزيز حصتها السوقية. (Schwarz and Hunter, 2008 :222).

فضلاً عن السيطرة على أسعارها، وتحديد أرباح مبيعاتها، عندئذٍ تتحدد القيمة السوقية والقيمة الخاصة بالنادي الرياضي، أو المنظمة الداعمة (الراعية).

وفيما يخص إستراتيجية الإعلان فإنها تشمل محورين رئيسين وهما:

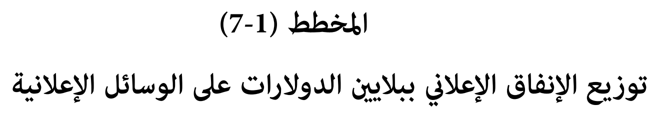
أ. تكوين الرسائل الإعلانية. ب. اختيار الوسيلة الإعلانية.

أ.تكوين الرسائل الإعلانية: إن عملية تكوين الرسالة الإعلانية تكون مبسطة إذا ما قام المعلن بتهيئة مخطط يتم التوصل إليه من خلال الإجابة على أسئلة عدة منها:

- أي الأهداف يريد النادي الرياضي أي يحققها كمعلنين عن المنتجات؟
- من هم المستهلكون الذين يشترون المنتج ؟ ولمن ينبغي أن يبيع النادي الرياضي منتجاته ؟ ولأي تقسيم سوقي من المستهلكين بالتحديد ؟
- ما الفكرة التي يستطيع النادي الرياضي رسمها في أذهان هؤلاء المستهلكين لجعلهم يفكروا، أو يشعروا تجاه النادي الرياضي ومنتجاته ؟

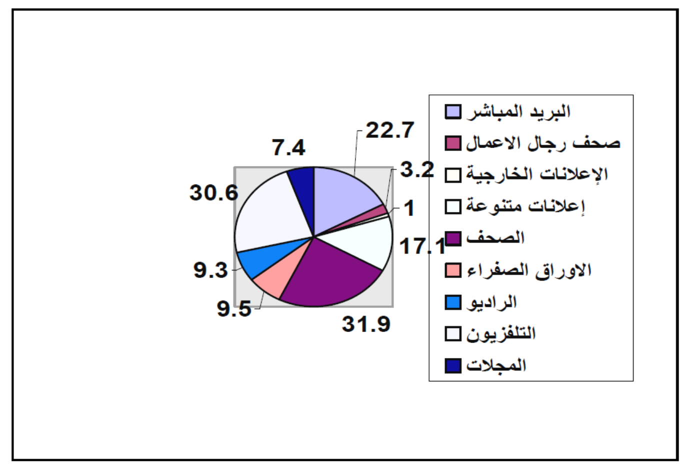
ب.اختيار الوسيلة الإعلانية: وذلك من خلال النظر في الوسيلة الملائمة لنقل المنتج، وتغطيته إعلامياً. (Kotler, et al, 2005 :430-435).

- **العلاقة بين الإعلان الرياضي ودورة حياة المنتج:** قبل الشروع في اتخاذ القرارات التسويقية الرياضية المتعلقة بأية وسيلة من وسائل الإعلام التي يعزم النادي الرياضي استخدامه، فإن مسوقي الرياضة بحاجة إلى فهم العلاقة بين الإعلان الرياضي، ومراحل دورة حياة المنتج. إذ إن في مرحلة تقديم السلع والخدمات الرياضية ينبغي أن يكون الإعلان محاطاً بمعلومات عدة، فالإعلان يفترض أن يوفر جميع المعلومات البارزة عن هذا المنتج، ويشمل ذلك مميزات المنتجات وخصائصها، فضلاً عن الخصائص التقنية ذات الصلة، كذلك المعلومات الأخرى المتعلقة بالأسعار والخصومات، (Shilbury, et al, 2009 :187). والمخطط (1-7) يمثل توزيع الإنفاق الإعلاني على الوسائل الإعلانية في الولايات المتحدة الأمريكية (راتشمان، 2001 : 481-485).



المخطط (7-1)

توزيع الإنفاق الإعلاني ببلايين الدولارات على الوسائل الإعلانية



المصدر: "راتشمان، ديفيد، (2001)، "الإدارة المعاصرة"، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد السيد احمد عبد المتعال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص485".

ب- النشر: يحظى النشر بأشكاله المختلفة باهتمام كبير على الصعيد المحلي والدولي والعالمي، وقد دعا حرص الدول المتقدمة واهتمامها بأمور النشر والإعلان إلى قيامها بافتتاح العديد من الأقسام والفروع والمنظمات التي تناط بها مسؤولية النشر، فقامت بإنشاء الأكاديميات، والمعاهد، والكليات المتخصصة لهذا الغرض، كما افتتحت العديد من المراكز التي تعنى بتدريب القوى البشرية وتهيئتهم للعمل في مجال النشر (Chris, 2007 :396).

ويعرّف على أنه "**إحدى الوسائل القوية لكسب الناس إلى جانب فكرة ما أو هدف معين**"(Chris, 2007 :397).

ت- البيع الشخصي: يعرف البيع الشخصي على أنه "**الاتصال المباشر بين النادي الرياضي وجمهوره، ومن خلاله يتم نقل الرسالة الشفوية باستخدام رجال البيع التابعين للمنظمة المقدمة للسلع والخدمات**"، كما أن البيع الشخصي له دور إيجابي من

خلال مهارات رجال البيع والدور الذي يقومون به في إنجاح عملية البيع للمنتجات الرياضية. أما إذا كان رجال البيع لم يعدوا الإعداد الجيد ولا يمتلكون المهارات الكافية، فإن سلبيات البيع الشخصي سوف تكون كثيرة، ومن ثَمّ انعكاس ذلك بشكل مباشر على أهداف إدارة المبيعات (Clagton, 2009 :1-3).

إن مناخ العمل غير المناسب يُحدث سلوكاً غير أخلاقي لدى رجال البيع في البيع الشخصي ويقلل من احتمالية نجاح العمل، إذ إن نجاح سير العمل، والالتزام بالقوانين، والأنظمة، والتشريعات الحكومية يولّد مناخاً أخلاقياً ملائماً لعمل رجال البيع، وأن عدم تطابق أخلاقيات النادي الرياضي مع الاعتقادات الشخصية للأفراد العاملين في البيع الشخصي يولّد آثاراً سلبية على أداء العاملين (Bennet, et al, 2006 :1-4).

إن دور البيع الشخصي أصبح أبعد من عملية البيع، ليذهب التوجه نحو بناء علاقات بيعية مربحة وعلى المدى الطويل من خلال التفاعل مع الجمهور، وتزويدهم بالمعلومات والإجابة على جميع استفساراتهم وتحفيزهم ومساعدتهم على اتخاذ القرار الشرائي النهائي، ويأتي هذا انسجاماً مع الدور الذي تلعبه الأنشطة التسويقية في بناء علاقات مربحة مع الجمهور، وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم والتأثير على مواقفهم وسلوكياتهم ومساعدتهم على اتخاذ القرار (Rowe, 2004 :163-165).

وقد أدرك المستهلكون أن هناك طرائق عدة يحصلون من خلالها على السلع والخدمات الرياضية وفي الوقت نفسه هناك نوع من المخاطرة لكل طريقة، إذ إن البيع الشخصي يمكن أن يكون اتصالاً مباشراً ما بين البائع والمستهلك دون الاستعانة بالوسائل الأخرى وهذا يعبر عن الطريقة التقليدية للبيع كما في شراء التذاكر من شباك التذاكر القريب من مواقع الملاعب الرياضية (Michael and Peter, 2003 :198).

ث- تنشيط المبيعات: وسيلة هادفة لتحفيز سلوك المستهلك الشرائي في فترة برامج الأجل القصير، الذي يهدف إلى تحفيز وزيادة في المبيعات، كما يعدّ تنشيط المبيعات أحد عناصر المزيج الترويجي المهمة التي تتكامل مع الأنشطة الأخرى للمزيج الترويجي الرياضي كالإعلان، والنشر، والبيع الشخصي، وغيرها، وبما يجعلها أكثر فعالية. (Irwin, et al, 2005 :314)

وتعرف على أنها "**شيء ما له قيمة مالية يضاف إلى العرض لتشجيع استجابة الطلب على المنتج**"، إذ تهدف جهود التنشيط إلى تعريف المستهلكين الرياضيين بالخدمة وإثارة اهتمامهم بالمنتجات الرياضية التي تقدمها المنظمات الرياضية، ومن ثَمّ إقناعهم بالتعامل معها. (Kotler, et al, 2005 :675).

ويمكن للمنظمة الرياضية أن تستهدف ترويج المبيعات نحو عامة الناس، أو في بعض الأحيان إلى تجار الجملة والتجزئة. وواحدة من مزايا تنشيط المبيعات أنه من السهل نسبياً تعقب عدد المستهلكين، وإغرائهم لاستخدام المنتج، فضلاً عن تواجد الاتفاق المسبق والخاص بين الطرفين البائع والمشتري، كما يساعد تنشيط المبيعات على تحقيق مجموعة من الأهداف الترويجية، كتشجيع ولاء الزبائن لشراء المزيد من المنتجات الرياضية، أو تشجيع المستهلكين على إجراء التغيير والتجديد في رغباتهم عند شراء منتج معين، أو إقناع المستهلكين على التحول إلى علامة تجارية حديثة مقدمة ومعروضة في السوق (Smith, 2008 :174).

ج- التسويق المباشر: يتكون من ارتباطات مباشرة مع المستهلكين الرياضيين المستهدفين، بغية الحصول على استجابة فورية وبناء علاقات دائمة، إذ يتصل المسوقون المباشرون مع المستهلكين بشكل مباشر متخذاً طريقة واحد لـ واحد (One to One) وباستخدامهم قواعد بيانية تفصيلية تستخدم لتفصيل الجهود التسويقية والاتصالات لمعرفة احتياجات القطاعات السوقية ورغباتها، بذلك يعرف التسويق المباشر بأنه "**الاتصالات المباشرة مع الزبائن المستهدفين بعناية، من خلال استخدام الهواتف، والهواتف عن بعد، والبريد الإلكتروني، والانترنت، وأدوات أخرى في الاتصال المباشر مع الزبائن المحددين**" (كوتلر وآرمسترونج، 2007 : 928).

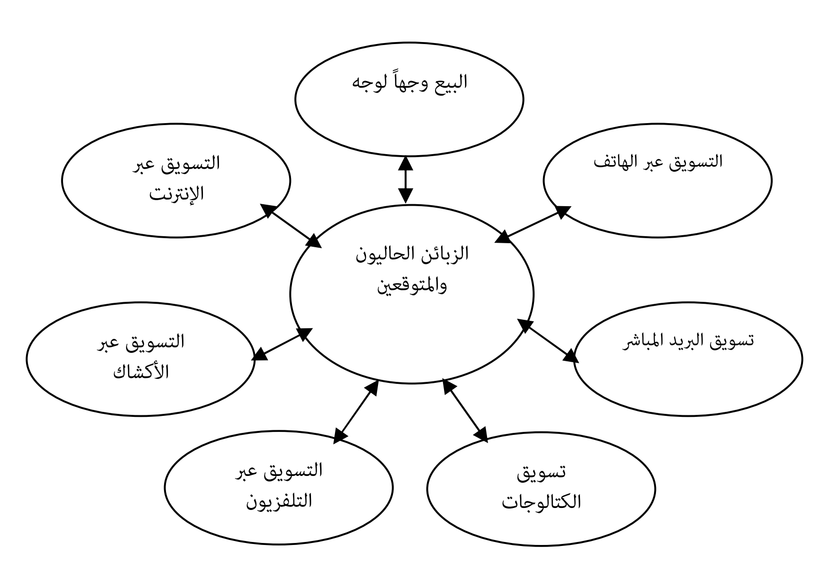
وفي الوقت نفسه يلاحظ الدور الفعال الذي أدتّه شبكات الانترنت في نجاح التسويق المباشر في المجال الرياضي من خلال الاتصالات المباشرة مع الجمهور وبناء قاعدة واسعة من البيانات وتقدير الطلب على المنتجات الرياضية منها التذاكر (Shank, 2008 :2-4).

بذلك فإن التسويق المباشر ينفذ بصورة مباشرة من خلال الاتصال وعناصره الاتصال وجهاً لوجه، والاتصال هاتفياً، وغيرها، الشكل (2-7)، لتزويد المستهلكين الرياضيين بالمعلومات عن المنتجات المقدمة من المنظمات الإنتاجية والخدمية، ومن ثَمّ تشجيعهم على الشراء وبناء علاقة طويلة الأمد وجمع المعلومات عن الطلب المتوقع (Etzel, et al, 2001 : 137).

كما يعرف على أنه "**يمثل ذلك النظام التسويقي التفاعلي المباشر بين البائعين والمشترين وجهاً لوجه، أو من خلال وسائل الاتصال المباشرة، والمتاحة للاتصال المباشر مع المستهلكين المستهدفين بعناية للحصول على رد فوري، وإحداث علاقات بعيدة المدى مع الزبائن**" (Slomon, et al, 2008 :82).

الشكل (2-7)

عناصر التسويق المباشر



Source:(Kotler, Philip, Armstrong, Gary, (2008), "Principles of Marketing", 12th ed, Prentice-Hall, New Jersey, P.485).

وهناك من يرى عناصر التسويق المباشر يتضمن الجمهور من مستهلكين حاليين ومتوقعين والترويج من وسائل موجهة ومنفعة واستعمال أدوات الإعلام وقنوات الاتصال المتعددة (Baier and Ruf, 2002 :127).

4. التوزيع

يشير إلى المكان الذي يحصل عليه الزبون على السلع والخدمات الرياضية لاستخدامها والافادة منها، إذ إن إنتاج منتجات بكميات كبيرة تكون بدون قيمة ولا فائدة حتى ولو كان سعرها مناسب ما لم يكن هناك قناة توزيعية كفوءة تعمل على إيصال تلك المنتجات إلى الزبائن بشكل سهل وسريع، بذلك فالتوزيع عنصر مهم من عناصر المزيج التسويقي الرياضي (Smith, 2008 : 151).

وقنوات التوزيع "**مجموعة من التنظيمات المعتمدة على بعضها البعض والمشمولة في عملية تقديم المنتج، أو الخدمة للاستهلاك النهائي، أو المستخدم النهائي**" (كوتلر وآرمسترونج، 2007 : 680).

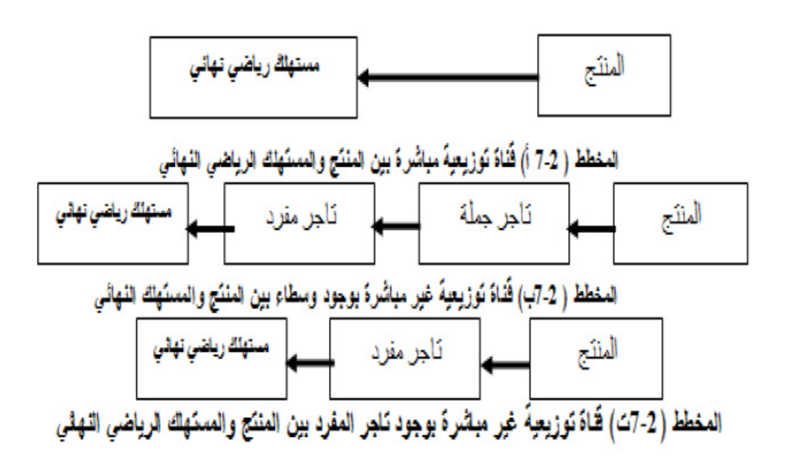
بذلك فالتوزيع هو "**جملة من الخطوات التي تتخذها المنظمات والأفراد يقومون بنقل المنتج الرياضي من المنتج إلى المستهلك النهائي**" (Smith, 2008 : 154).

ويلاحظ أن التوزيع في المجال الرياضي لا يكون محصوراً لجهة معينة، فهناك منظمات عدة إنتاجية وخدمية وإعلامية واتصالات محلية ودولية تعمل من أجل الحصول على نقل الصورة الحية والمباشرة، وبالألوان والأبعاد الرباعية، من أجل الحصول على رضا المشاهد، وأن هذا لا يعني فقط تغطية الأحداث الرياضة فحسب. بل نقل المنتجات الرياضية وغير الرياضية والافادة من الفرص المتاحة ولاسيما في مناسبات البطولات والمسابقات، والدوري الرياضي، ومباريات كأس العالم، ومن ثَمّ بناء الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة التي قدّمت الأفضل في إنتاج المنتجات، وتغطية الأنشطة والأحداث الرياضية (Wakefield, 2007 :208).

ومن المفاهيم ذات العلاقة بالتوزيع الآتي:

1. قنوات التوزيع الرياضية: غالباً ما يكون هناك سلسلة من الوسطاء الذين يقومون بنقل السلع والخدمات الرياضية إلى المستهلكين الرياضيين، فكُرة السلة سلعة تنتج في مصانع الكرات وتنقل بطرائق ووسطاء عدة لتجار الجملة الذين يقومون بدورهم بنقلها إلى تجار المفرد الذين يبيعونها للجمهور وللمستهلكين، فهؤلاء الوسطاء يشاركون في العملية التوزيعية من بداية الإنتاج وصولاً إلى المستهلك الرياضي، وفيما يتعلق بالخدمة الرياضية، فنقل مباراة عبر شاشات التلفزيون للجمهور والمشاهدين، فإن هناك منظمات عدة تتنافس من أجل الحصول على شريط مصور لمباراة ما لغرض نقلها للمشاهدين، وهنا يلاحظ عدم وجود وسطاء لنقل الخدمة لتجار الجملة والمفرد، بل المنظمات الإعلامية تتنافس فيما بينها لغرض نقل الصورة والصوت الواضح للمشاهد، وبأبعاد صورية لكاميرات تصوير ذات دقة عالية ليتمتع المشاهد وكأنه يشاهد اللعبة من أرض الملعب (Smith, 2008 :153).

وعلى نحو عام، فإن التوزيع في المجال الرياضي مختلف جداً، لأن هنالك جهات عدة تساهم في نقل الحدث الرياضي وتوزيعه كالمنظمات الإعلامية، والجمهور، ومنظمات الاتصالات اللاسلكية، والعاملين في شبكات الإنترنت، والمحللين الرياضيين من خلال استوديوهات التحليل الرياضي، والجمعيات التعليمية والخيرية وغيرهم، (Ferrand and McCarthy, 2009 :4). المخطط (2-7 أ-ب-ت).



المخطط (2-7 أ) قناة توزيعية مباشرة بين المنتج والمستهلك الرياضي النهائي

المخطط (2-7ب) قناة توزيعية غير مباشرة بوجود وسطاء بين المنتج والمستهلك النهائي

المخطط (2-7ت) قناة توزيعية غير مباشرة بوجود تاجر المفرد بين المنتج والمستهلك الرياضي النهائي

الوظائف الرئيسة للقنوات التوزيعية: هناك مجموعة من الوظائف الرئيسة التي تقوم بها القنوات التوزيعية في المنظمات الإنتاجية والخدمية الرياضية، إذ قسمت هذه الوظائف إلى خمس مجموعات:

أ. تسهيل العمليات التبادلية: من خلال ما تم عرضه في المخطط (2-6أ-ب-ت) يلاحظ الدور الذي يلعبه الوسطاء من تجار جملة ومفرد في تسهيل عمليات نقل وتوزيع المنتجات إلى المستهلكين، ومن ثَمّ زيادة تدفق المنتجات إلى أبعد نقطة في السوق ليكون المنتج قريباً من المستهلك النهائي (Mullin, et al, 2000 :293).

ب. **تنميط المعاملات:** وهي الوظيفة الرئيسة الثانية في القنوات التوزيعية، ويلاحظ ذلك من خلال ما تطرحه المنظمات الإنتاجية من عبوات لمواد غذائية كبيرة الحجم، فيعمل الوسطاء على تجزئتها، كعلب الأدوية الطبية الرياضية، إذ تنتج بكميات كبيرة وبأحجام كبيرة، إذ تحتوي بعض العبوات على 100 حبة مثلاً، أو عبوات الباودر كعبوات مسحوق Mega Mass4000 المنتجة من قبل المنظمة الأمريكية للتجهيزات، والمستلزمات الطبية الرياضية.

ت. التوفيق بـين احتياجـات البـائعين والمشـترين: يقـدم الوسـطاء خـدمات قيمـة للتوفيق بين احتياجات البائعين والمشترين، فمقدم المنتجات الرياضية قد لا يعرف أمـاكن تواجد الجمهور المحتملين، أو كيفية التواصل معهم، ولكن تـاجر الجملـة، أو تـاجر المفـرد يعـرف مـن هـم الجمهـور المحتملـين وكيـف الوصـول لهـم، بـذلك يسـتطيعون تحديـد احتياجاتهم وما يرغبونه، فضلاً عن إخبار المنتج عما يحتاجه الجمهـور ويرغبـه (Mullin, et al, 2000 :294).

ث. تقديم خدمات للجمهور: وتشمل هذه الوظيفـة تقـديم الخـدمات للجمهـور ودعمها من حيث المعلومات المطلوبة عن أوقات إقامة الفعاليات الرياضية، وغيرهـا مـن الخدمات ذات العلاقة بالحدث الرياضي المقدم (Courtland and Thill, 2001 :386).

ج. تخفيض التناقضات: تحدث التناقضات في القنوات التوزيعية عنـدما لا يتوافـق ما يعرضه المنتجون مع ما يتوقعه الزبائن، فيمكن ملاحظة التناقض في القنوات التوزيعية في الحجم والأصناف، فتناقضات الحجم تحدث عندما لا يكون الزبائن قـادرين عـلى شراء الكمية المعروضة من المنتج في السوق، أما التناقض في الأصـناف فيظهـر عنـدما لا يـتمكن المستهلك من شراء مجموعة من السلع المعروضة وبأصنافها المتعـددة (Bearden, et al, 2000 :335-336).

وهنـاك ثـلاث مجموعـات مـن الوظـائف يؤديهـا الوسـطاء في القنـوات التوزيعيـة وكالآتي:

أ. وظـائف التعـاملات التجاريـة: وتشـمل البيـع والشراء وتحمـل المخـاطر نتيجـة التخزين.

ب. الوظائف السـوقية- اللوجسـتية: وتشـمل تنـوع الأصـناف والتخـزين والشراء بكميات كبيرة والنقل والتحريك من مكان إلى مكان آخر.

ت.الوظائف التسهيلية: وتشمل التمويل والفحص والاختبار والبحوث والمعلومـات التسويقية (Rudelius, et al, 2000 :426).

2. نظام توزيع التـذاكر: إن توزيـع التـذاكر خـير مثـال في البيئـة السريعـة التغـير المرتبطة بقنوات التوزيع الرياضي، وأن الأندية الرياضـية تختـار أكـثر مـن طريقـة لتوزيـع التذاكر للجمهور الذي يرغب في الحضور لمشاهدة مسابقة ما، أو حدث ريـاضي، أو لعبـة رياضية بين فريقين متبارين (Mullin, et al, 2000 : 296-297).

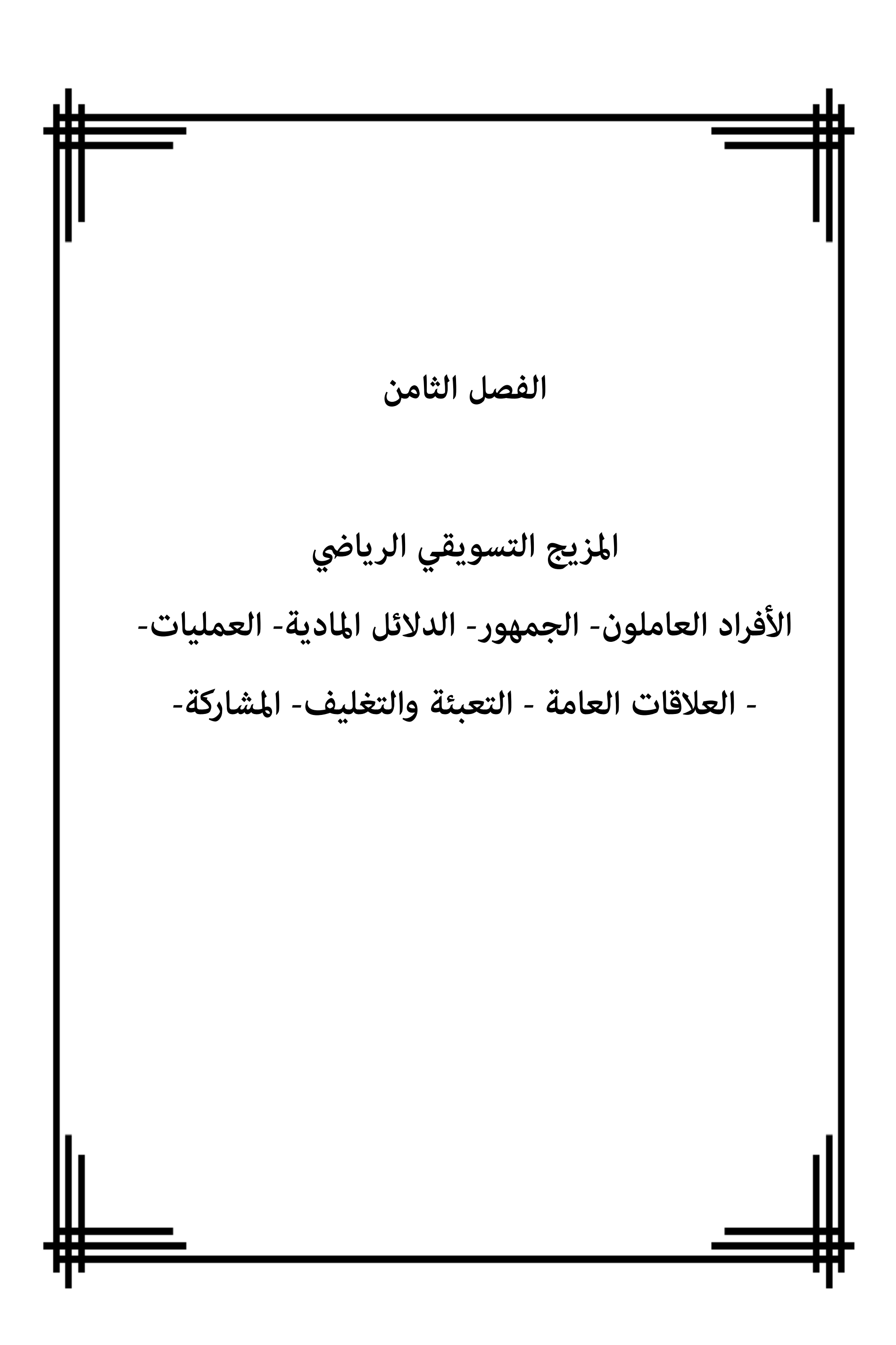


الصورة (2-7)

تذاكر كأس العالم 2010#

ويلاحظ أن مبيعات التذاكر لا تزال واحدة مـن أهـم مصـادر الـدخل للأنديـة الرياضية من خلال إقامة المسـابقات، أو الأحـداث الرياضـية. ويترتـب عـلى ذلـك أن توزيع التذاكر مسألة مهمة للغاية لمسوقي الرياضة، ففـي الأنديـة الرياضـية الكبـيرة يتم شراء معظم التذاكر من مـوزعي التـذاكر والشراء إمـا أن يكـون شخصـياً، أو عـبر الهاتف، أو على الإنترنـت، بيـنما في الأنديـة الرياضـية الصـغيرة فيكـون شراء التـذاكر مباشرة منها، أو من منظمي المسابقات، أو الأحداث الرياضية، ويتم بيع هذه التذاكر للمستهلكين، أو الجمهور الرياضي بعدة طرائق توزيعية منها: من النادي الريـاضي إلى المستهلك، أو بوجود موزع أو وسيط للتذاكر، ويلاحظ أن هناك الإعلانات عن المنتجـات الرياضية المعلن عنها في ظهر التذاكر، إذ تقوم عـدد مـن المـنظمات الداعمـة (الراعيـة) للرياضة بالإعلان عن منتجاتها من خلال التذاكر وتوفير خـدمات ممتـازة للجماهـير، كما ويتم إجراء البيع الشخصي عن طريق البـائعين الـذين تـوفرهم المـنظمات لبيـع

التذاكر للمستهلكين وفي مناطق جغرافية مختلفة (Smith, 2008 :164) و (Mullin, et al, 2007 :300-301). كما يلاحظ أن بيع تذاكر المسابقات الرياضية يرافقه بيع تذاكر إقامة الحفلات الموسيقية والكوميديا التي يقيمها عدد من الفنانين والممثلين والمهرجانات وذلك بعد انتهاء المسابقة.



الفصل الثامن

المزيج التسويقي الرياضي

الأفراد العاملون- الجمهور- الدلائل المادية- العمليات-

- العلاقات العامة - التعبئة والتغليف- المشاركة-

الفصل الثامن

المزيج التسويقي الرياضي

الأفراد العاملون- الجمهور- الدلائل المادية- العمليات العلاقات العامة - التعبئة والتغليف- المشاركة

5. الأفراد العاملون في الأندية الرياضية

الأفراد هم العنصر الخامس من عناصر المزيج التسويقي الرياضي، وأنه يتعلق بالأفراد العاملين في الأندية الرياضية وما يقدمونه من سلع وخدمات رياضية للمستهلكين الرياضيين وغير الرياضيين، ويعدّ هذا العنصر من عوامل جذب الجماهير الآخرين للمشاركة في الألعاب الرياضية، أو في الأندية الرياضية من خلال تعزيز العلاقات العامة، إذ إنهم يكونون وجهاً لوجه مع الجمهور في تعاملاتهم اليومية، وأن معدل الاحتكاك والاختلاط بالجمهور كبير جداً، وهؤلاء الأفراد العاملين في الأندية الرياضية قد يكونون ذو تأثير إيجابي، ومن ثَمّ يتركون انطباعاً جيداً لدى الجمهور المستهدف، أو أنهم ذو تأثير سلبي يؤثر في نشاط النادي الرياضي، ومن ثَمّ الصعوبة في تحقيق الأهداف المرجوة (Watt, 2003 :170-172).

ومن جانب آخر يؤدي الأفراد العاملون دوراً بارزاً في مجال تقديم الخدمات أكثر من السلع، وهذا ما يلاحظ في عمليات البيع الشخصي التي تنتهجها عدداً من الأندية الرياضية في الترويج عن خدماتها، كما في أولمبياد بكين عام 2008م التي أقيمت في جمهورية الصين الشعبية، إذ يعمل الأفراد العاملين في الأندية الرياضية على تقديم أفضل الخدمات للجمهور الصيني الذي قدّم الكثير من الإبداع والتميز وهم يشاركون في افتتاح مراسيم فعاليات أولمبياد بكين 2008م، فضلاً عن الجماهير القادمة من أرجاء مختلفة من العالم ليشاهدوا على الهواء مباشرة فعاليات أولمبياد بكين 2008م، إذ عُدّ ملعب عش الطائر على أنه أهم معلم من معالم الصين، وذلك من خلال ما تميز به من تصميم فريد من نوعه، وذلك وفقاً لاستطلاع الرأي الذي أجرته مجلة بيجين نيوز الصينية Beijing News (www.Marketingteacher.com,2010:1)، إذ حصل الملعب على 52

ألف صوت من مجموع الأصوات البالغة 75 ألف، فيما جاءت محطة بكين للسكك الحديدية في المركز الثاني والمسرح الوطني الصيني في المركز الثالث ومركز السباحة الوطني في المركز الرابع، وهذا يأتي من خلال الجهود الحثيثة التي يبذلها الأفراد العاملون (Gunzerath, 2000 :65).

وقدّم الأفراد العاملين في منظمة Samsung الكورية للإلكترونيات دعماً مادياً ومعنوياً لمراسيم افتتاح أولمبياد بكين 2008م، إذ أعلنت المنظمة الرائدة العالمية في التقنية الرقمية عن اختيارها عدد من الفنانين والرياضيين والإعلاميين المعروفين لحمل الشعلة الأولمبية خلال رحلة عبورها سلطنة عُمان في 14 أبريل 2008م في سياق تتابع الشعلة الأولمبية ورحلتها عبر قارات العالم الخمس في دلالة على كونية الألعاب وأهميتها (http://www. arabianbusiness.com, 2010 :1).

مما تقدم، يلاحظ أن للأفراد العاملين في الأندية الرياضية دور متميز في تقديم الخدمات كونها تتميز بعدم الملموسية الأمر الذي يحتاج إلى جهودٍ إضافيةٍ لزيادة إقناع الجمهور بأهمية وطبيعة الخدمات المقدمة.

6. الجمهور

يلاحظ أن الجمهور الرياضي ينقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسة، الجمهور الذي يحضر المباراة الرياضية ويشجع، والجمهور الذي يحضر المباراة الرياضية ولا يشجع، والجمهور الذي يحضر المباراة الرياضية ويشجع ويعطي شكلاً آخر للملعب من خلال الشعارات والرسوم والرموز التي يرسمها على مقاعد المدرجات (Mullin, et al, 2007 :404).



الصورة (1-8)

الجمهور المشجع لمنتخب العراق لكرة القدم

بذلك فإن مـن يـحضر، ويشـاهد، ويسـمع، ويتعـاطف مـع الحـدث الريـاضي هـو الجمهور الرياضي، فهم **"مجموعـة مـن الأفـراد لهـم اتجـاه نـفسي نحـو لاعـب، أو نـادي رياضي، أو هيئة رياضية معينة ينتمون إليهـا وتشـكل مركـز اهـتمام بالنسـبة لهـم وقـد يكونوا أعضاء بهذه الأندية، أو غير أعضاء فيها"** (عبد الحميد، 1999 :7).

إن الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور لا يكـون بتـوفير الجوانـب الماديـة والفنية في الملاعب، أو وسـائل الاتصـال والإعـلام فقـط، بـل مـن خـلال الرعايـة، ومعرفـة أساليب التعامل، وتبيّن أن العلاقات العامة اكتسبت أهميتها مـن أهميـة الجمهـور الـذي تتعامل معه لأنها وُجدت لخدمة هذا الجمهور الذي هو أساس وجود العلاقات العامة، إذ إن هدف العلاقات العامة الأساس هو كسب رضا الرأي العـام وتأييـده وبخاصـة للقـوانين والإجراءات والقرارات المهمة التي تمـس حيـاة الجمهـور اليوميـة، أو المسـتقبلية (رشـتي، 2000 : 459).



الصورة (2-8)

الجمهور المشجع لنادي Real Madrid الاسباني

وتتم عملية الاتصال الجماهيري عن طريق منظمات إعلامية لها فلسفتها وأهدافها الخاصة في نشر وبث الرسائل الاتصالية، فهي تعمل في سياق سياسي واقتصادي واجتماعي وفكري معين, ولهذا فإن القائمين بالاتصال في هذه المنظمات ينسقون رسائلهم مع هذا السياق من جهة ومع فلسفتها وأهدافها من جهة ثانية ومصالحها الاقتصادية من جهة ثالثة (العاني، 2007 :39).

إذ إن الجمهور بحد ذاته يمثل ميزة تنافسية كبيرة تتصارع عليها المنظمات الرياضية، كما ويفترض من الأندية الرياضية أن تستغل الفرص المتاحة من خلال التوجه نحو الأسواق الجديدة وتقديم المنتجات الرياضية والتسهيلات الخدمية لجمهورها المستهدف ويكون ذلك من خلال استيعاب المتغيرات البيئية الخارجية من الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والعولمة ودراستها على نحو دقيق وشامل ومعالجة نقاط الضعف في هيكلها التنظيمي وتعزيز نقاط قوتها (Heath, 2001 :56-57).



الصورة (3-8)

الجمهور المشجع لنادي Barcelona الاسباني

7. الدلائل المادية

إن الطبيعة غير الملموسة للخدمات تفضي إلى أن الزبائن المحتملين يكونون غير قادرين على تقييمها قبل استهلاكها، أو استخدام تلك الخدمة. ويفهم من ذلك أن الدليل المادي "**البيئة المادية للمنظمة والمحيطة بالأفراد العاملين فيها**" (Palmer, 2001 :13).

كما جاءت بأنها "**كل شيء مادي من الأجهزة، والمعدات وصولاً إلى البطاقات التجارية، ومظهر العاملين في المنظمة**" (Hoffman and Bateson, 2007 :213).

ويمكن التمييز بين نوعين من الدلائل المادية عند تسويق المنتجات وهي:

1. الدليل المحيط (الشكلي): يعد الدليل المحيط (الشكلي) جزءاً فعلياً يمتلك في عملية شراء الخدمة، إلا أن وحده لا تعد قيمة ولا أهمية لها، كدفتر الشيكات لا قيمة أو أهمية له ما لم يدعم من قبل المصرف الصادر منه، أو يكون برصيد من الأموال، وكذلك لا قيمة للتذاكر للدخول إلى أرض الملعب ما لم يتم قبولها واعتمادها كمباريات تجري على أرض الملعب في وقتها، فالدليل المحيط يضاف إلى قيمة الدليل الأساسي للخدمة في حالة تقدير الزبون لدلائل تلك الخدمة.



الصورة (4-8)
إحدى الملاعب الرياضية الحديثة والمطورة تقنياً

2. الدليل الأساسي: لا يمكن للزبون تملّكه، ومع ذلك فإنه مهم جداً في تأثيره على قرار شراء الخدمة، فالمظهر الخارجي العام لتصميم مباني المنظمات الرياضية، والملاعب الرياضية وأماكن وقوف السيارات، ونوع الطائرات المستخدمة في نقل الكوادر الرياضية واللاعبين، كما في الحملات الإعلانية التي تعرضها قنوات الجزيرة بين حين وآخر لمنظمات النقل الجوي مثل Turkish Air Ways (Akaer, 2009 :333-335).

كما أن الدلائل المادية مقترنة بالجهود الترويجية الشخصية، والعلاقات العامة، والحملات الإعلانية التي هي من الطرائق الأساسية التي تتمكّن المنظمة من خلالها أن تظهر صورة عنها وتحافظ عليها (Hoffman and Bateson, 2007 :111).

8. العمليات

عملية تسليم الخدمة للزبون عنصرًا أساسيًا من عناصر المزيج التسويقي الرياضي، وتشتمل على كافة الإجراءات التي تضمن تقديم الخدمة للجمهور الرياضي بصورة فعالة، وتكمن في "**الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة للزبائن**" (Kotler, et al, 2009 :232).

بذلك فإن العملية تبدأ من لحظة دخول الجماهير إلى أرض الملعب، والجلوس أو الوقوف وحتى خروجهم، إذ إن كلما كانت عملية تسليم الخدمة جيدة كلما نمت العلاقة بقوة بين مقدم الخدمة والجمهور الحاضر إلى أرض الملعب، وعلى إدارة الملعب أو القائم بأعمال تقديم الخدمة على أرض الملعب أن يبسّطوا من الإجراءات الروتينية في سبيل الحصول على رضا الجمهور وتقديم الخدمة بزمن أقصر.

وفيما يتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة فإنها تُعَد حاسمة للمنظمات الرياضية، إذ إن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية كالإجراءات المتبعة من المنظمة، أو الاتحاد الرياضي لضمان تقديم الخدمة إلى الجمهور، كحرية التصرف من قبل القائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه الجمهور، وتحفيزهم على المشاركة في عملية تقديمها (الجريري، 2007 :35).

9. العلاقات العامة

نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل منظمي سريع في العقود الماضية، وذلك نتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث، والقوة المتزايدة للرأي العام، وأصبحت العلاقات بين الأفراد في المنظمة أحد أهم مقومات تطورها ونموها.

إن المهم في التسويق الرياضي هو معرفة كيفية تنظيم الجماهير الرياضية في تصور المنظمة الإنتاجية أو الراعية، ومجموعة منتجاتها، وكذلك معرفة الرأي العام وتوجهاته، إذ إن معرفة الكيفية في التأثير في الرأي العام وذلك من أجل تهيئة إستباقية ووضع استراتيجيات مناسبة للعلاقات العامة (Hopwood, et al, 2010 :34).

وربما كان الأكثر قبولاً لتعريف العلاقات العامة، وكما هو شائع، وهو التعريف العملي الذي وضعه موظف يعمل في الصحافة، إذ عرفها بأنها **"هي وظيفة إدارية والتي تقيم العلاقات العامة، وتحدد السياسات والإجراءات للفرد أو المنظمة مع المصلحة العامة وتنفيذ برنامج عمل لكسب تفهم وتقبل الجمهور"** (Bronzan, 1977:4).

كما أنها **"التكامل المربح للمنظمة في العلاقة الجديدة والمستمرة مع أصحاب المصالح بما في ذلك الزبائن، وذلك من خلال إدارة الاتصالات معهم، وإدارة**

الاتصالات مع المنظمة، والذي أثار بناء السمعة وحمايتها للمنظمة ". (Caywood, 1997:ix).

وجاءت بأنها "**بناء صورة جيدة للمنظمات الرياضية، ومن المهم بالنسبة للأندية الرياضية أن تكون لديها علاقة فاعلة مع مختلف فئات المجتمع، وبما في ذلك وسائل الإعلام، والهيئات والمراكز الشبابية الرياضية، والحكومة، والمجالس المحلية ونوادي المعجبين**" (Smith, 2008 :174).

فالعلاقات العامة تشير إلى تنمية مستمرة، ومتواصلة من أجل التصدي لمقتضيات، ومتطلبات الجمهور، وعناصر البيئة الخارجية، ومن ثَمّ فهي ذات أهمية كبيرة في عمليات الجذب، والاحتفاظ بالجماهير التي من شأنها أن تترك أثراً إيجابياً في عمل المنظمات الرياضية. (Hopwood, et al, 2010 :56)، وأن استخدامها في الأندية الرياضية هي أفضل وسيلة، وأحسنها من تلك المداخل التقليدية التي تنتج عنها الهدر، والكلف العالية، والوقت الضائع (Ferrand and McCarthy, 2009 :7).

فالمفهوم واسع فهي تعبّر عن كل نشاط له طبيعة عامة، وله أهمية اجتماعية، وكذلك فن التعامل، والتفاهم مع الجمهور من أجل زيادة الثقة، والمصداقية بالأندية الرياضية المعنية، أو باللاعبين والمدربين المحترفين (Theysohn, et al, 2009 :303).

وبهذا الصدد يمكن تحديد المزايا الأكثر شيوعاً في العلاقات العامة وهي:

أ- **المصداقية:** على عكس الدعاية، ومصدر العلاقات العامة هي الرسالة غالباً وليس المنظمة نفسها، الأمر الذي يجعل الرسالة ذات مصداقية أكثر إلى المتلقي.

ب- **الإثـارة:** النشر يتناول قضايا الساعة، وهذا في حد ذاته يولد مستوى التوقع. وتتابع الشعلة الاولمبية يُحدث الإثارة لأنها تكتسب زخماً من الجمهور والمسافرين من البلدان المختلفة إلى دورة الألعاب الاولمبية، وبلغت ذروتها في إضاءة شعلة دورة الألعاب الاولمبية للإعلان عن بدء المباريات.

ت- **التكلفـة:** وتشمل التكاليف الإدارية والتسويقية، والصناعية، والنفقات الأخرى التي سيتم إنفاقها.

ث- **تجنب الفوضى:** لأن العديد من جهود العلاقات العامة تؤدي إلى توليد الأخبار كالإعلان والدعاية.

ج- **التراجع والتباطؤ:** ومثال ذلك عندما انخفضت مستويات وأنشطة Tiger Woods الذي اشتهر ببطئ نشاطه مع الكاميرات الحديثة المستخدمة في التكبير على إعلان شعار Nike الموضوع على كرة الغولف، إذ أدى هذا إلى انخفاض مبيعات Nike من كرات الغولف بسبب سوء التغطية للأحداث الإعلامية والإعلانية للمنتج.

ح- **القدرة على الوصول إلى فئات محددة:** من خلال التركيز على التقسيم السوقي.

خ- **بناء برامج ذات صورة فعالة للعلاقات العامة:** بشكل تؤدي إلى تطوير صورة قوية عنها (Pettitt and Brassington, 2006 :120).

فالعلاقات العامة بين النادي والجمهور الرياضي غالباً ما تكون علاقات طويلة الأمد، وتتسم بالتفاعل والتعاون البنّاء(Kitchen, 1993 :367) .

والعلاقات العامة لا تقتصر فقط على النشر، بل هي ذات علاقة مع الصورة، فهي ليست علاقة المنظمة بالمنظمات المنافسة فحسب، بل هي علاقة مع التصور العام، وهي العملية التي ينبغي أن تسود المنظمة بأكملها، كما وينبغي أن تبدأ مع إجراء تقييم للحالة الراهنة، والاستمرار في إنتاج علاقات عامة متخصصة لتحسين الخطط وإجراء دراسة مفصلة عن كيفية تنفيذ هذه الخطط، فضلاً عن التقييم في نهاية الخطة (Watt, 2003 :177).

وواحداً من المفاهيم الرئيسة للعلاقات العامة فكرة الجماعات، أو الجماهير، إذ لديهم احتياجات مختلفة من المعلومات، وممارسات مختلفة، كما ولهم مطالب على المنظمات، لذا يفترض فهم هذه الاختلافات من خلال المهارة الحيوية للعلاقات العامة (Kitchen, 1993 :379).

إن علاقة صناعة الرياضة مع جماهيرها العالمية في المناسبات الرياضية الدولية تؤدي إلى تزايد المبيعات، وتزايد وسائل الإعلام التي تغطي جوانب عدة من الأحداث الرياضية، وحقوق الملكية الفكرية، واغتنام الفرص، والصفقات المربحة والترويج ورعاية المنظمات الرياضية. (http://www2.hud.ac.uk /courses/ undergrad, 2010:2-3).

وتستند العلاقات العامة على الفن والعلوم الاجتماعية في تحليل الاتجاهات السائدة وتوقع نتائجها، ودعم إبداء الرأي والمشورة، وتنفيذ برامج العمل المقررة التي ستخدم كلاً من النادي الرياضي والجمهور (Wilcox, et al, 2003: 6).

ومن جانب آخر فإن العلاقات العامة السليمة تبدأ من داخل المنظمة، أي من خلال تطوير مفاهيم ومدركات ومعارف ومعنويات القوى العاملة، وفي هذا السياق يفترض أن تدرك المنظمات الحقائق الآتية:

- إن تحقيق المنظمة لأهدافها مرهون بدرجة أساسية بمعرفة عامليها وموظفيها بهذه الأهداف وبفهمهم للدور الذي يفترض أن يؤدوه للإسهام في تحقيق تلك الأهداف.
- إن كافة العاملين لديهم مهارات، وخبرات، ومعلومات، وأفكار يمكن أن تساهم في تحقيق فاعلية المنظمة.
- إن تولد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين يعتمد على مدى توافر الفرصة لديهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر فيهم وفي وضع الأهداف، ورسم السياسات، ووضع الخطط، ونظم العمل.
- إن المنظمة تعمل بنجاح، وفاعلية، وكفاءة أكبر إذا كان العاملين على دراية بما يحدث في المنظمة سواءً في ذلك الإنجازات الجيدة والأخبار السارة، أو المشاكل، والصعوبات، والجهود التي تبذل لحلها (Broom, 2009 :22).

ويفترض أيضاً في كل منظمة رياضية أن تمتلك المبادئ الأساسية لتعزيز علاقاتها مع الآخرين وهي:

❖ **العمل الجيد:** من خلال ما يقدمه النادي الرياضي من أنشطة ومنتجات ذات جودة عالية ترضي حاجات الجمهور ورغباته آخذاً بنظر الاعتبار المزيج التسويقي الرياضي الأمثل، إذ إن هذا ما يجعله محتفظاً بقدراته التنافسية أمام الآخرين.

❖ **الإعلام الصادق والمعبّر:** لبناء علاقات رصينة بين النادي الرياضي والجمهور أن يكون إعلاناته عن أي نشاط رياضي، أو منتج سواءً أكان سلعة، أو خدمة أن تتصف بالمصداقية والتعبير الواضح والمفهوم من الجمهور.

❖**التغذية العكسية:** إذ تسعى الأندية الرياضية من خلال حملاتها الدعائية، أو الإعلانية إلى تحقيق أهدافٍ معينةٍ، لذا يفترض على الأندية الرياضية القيام بإجراء البحوث والدراسات المسحية للسكان عامة ولاسيما الجمهور الرياضي لمعرفة مدى تحقيق الحملة الدعائية، أو الإعلانية لأهدافها الموضوعة، ومعرفة الأسباب، والتحري عنها إن كان جواب الجمهور الرياضي بالنفي، ومن ثَمّ قيام النادي الرياضي بتعديل سياساته وقراراته وخططه المتخذة بما يتماشى ومتطلبات وحاجات الجمهور ورغباتهم، إذ من الصعب استمراره في تحقيق أهدافه دون الوصول إلى مستوى الرضا والإسعاد الجماهيري (L'Etang, 2008 :18-20).

ومن جانب آخر يلاحظ أنه عند القيام بتطبيق مفهوم العلاقات العامة هناك نقاط جوهرية عدة متميزة يفترض من الأندية الرياضية اكتشافها، ودعمها، وتعزيزها، كون أن العلاقات العامة تمكّن الأندية الرياضية من التعرف وعن قرب عن جماهيرها الرياضية، فالعلاقات العامة تعزز من الصناعة الرياضية، وتنشّط حركتها (Broom, 2009 :24).

بذلك فقد وضعت معظم الأندية الرياضية ضمن هيكلها التنظيمي وحدة لإدارة العلاقات العامة، لتقوم بوظيفتها التي غالباً ما تهدف إلى بناء المكانة الذهنية الإيجابية عن هذه المنظمات وأنشطتها المتعددة.

إذ كلما كانت المكانة الذهنية لدى الجماهير إيجابية عن منتجات وتسهيلات تلك المنظمات، كلما وفرّ ذلك مناخاً مناسباً تحقق من خلالها أهدافها، وأداء رسالتها، وتقديم منتجاتها (تركستاني، 2004 :11).

10. التعبئة والتغليف

عنصر التعبئة والتغليف عنصراً رئيساً من عناصر المزيج التسويقي بعد ما كان عنصراً ثانوياً يقع في الترويج ضمن المزيج الترويجي، وقد جاء هذا الاقتراح والعمل به بعد ملاحظة التطورات والاهتمامات الكبيرة من قبل المنظمات الإنتاجية والخدمية بتصنيع وتقديم منتجاتها للزبائن، وحماية منها للبيئة (Kotler, et al, 2009 :660).

ويمثل التعبئة والتغليف قاسماً مشتركاً في الإنتاج والصناعة بشكل عام، وهما وسيلة لتأمين المنتج ووصوله للمستهلك طبقاً للمواصفات المطلوبة مع إضافة القيمة

الزمانية والمكانية للمنتج، فهي تحمـي مـا تحتـوي مـن سـلع، وتسـتهدف حمايـة البيئـة، والمستهلك، والاقتصاديات القومية، على سـبيل المثـال، يقـدّر إجـمالي الإنفـاق عـلى مـواد التعبئة والتغليف والعبوات التكميلية في المنظمات الإنتاجية المصرية بواقع 4مليارات من الجنيهات المصرية سنوياً، ويعود ذلك إلى أن قيمة منظومات التعبئـة والتغليـف تمثـل 76 %مـن قيمـة المنـتج النهـائي، وقـد بـدأ الاهـتمام بالحفـاظ عـلى البيئـة وربطـه بالتنميـة الاقتصادية المستدامة اعتباراً من عام 1992م على مستوى العالم فـيما عـرف بمـؤتمر قمـة الأرض ومـن أهـم المبـادئ التـي أرسـاها هـذا المـؤتمر مـا يـأتي[1]:- **مبـدأ عـدم التمييـز.- الشفافية.- المفاوضات التجارية.- المعاملة التجارية التفضيلية.- التبادلية.**

ويعّد التغليف في الوقت الحـالي جـزءاً حيويـاً في سياسـة تطـوير منتجـات النـادي الرياضي، كما يعد جزءاً مهماً من المنتج الرياضي نفسه في إعطاء المستهلك التصور الكامـل للمحتويات والحكم على جـودة ونوعيـة المنتجـات كـما في تغليـف الألبسـة، والقفـازات، والاربطة، أو تغليفها بأكياس نايلون توضع داخل صناديق كرتونية ملائمة (Kotler, et al, 2009 :662).

11. المشاركة

إن المشاركة تعرف على أنها "**أحد أشكال التعاون بين القطاعين العام والخاص يتم من خلالها وضع ترتيبات يستطيع بمقتضاها القطاع العام توفير السلع والخدمات العامة والاجتماعية من خلال السماح للقطاع الخاص بتقديمها بدلاً من أن يقدمها القطاع العـام بنفسه أي بشكل مباشر**". وبشكل أكثر تحديداً فإن المفهوم يشير إلى السـيناريوهات التـي بمقتضاها يكون للقطـاع الخـاص دور أكـبر في تخطـيط وتمويـل وتصـميم وبنـاء وتشـغيل وصيانة الخدمات العامـة، وقـد يشـار إليـه أحيانـاً بمـا يسـمى مسـاهمة القطـاع الخـاص Private Sector Participation (PSP) (Ryan, 2005 :22).

---

(1)تقرير الأمم المتحدة المعنى بالبيئة والتنميـة-ريـو دى جـانيرو 1992 -المجلـد الأول-القـرارات التـى أتخذها المؤتمر-الأمم المتحدة – نيويورك1993.

بذلك فإن مفهوم المشاركة يمثل تحولاً في شكل الخدمات المقدمة من الدولة أو القطاع العام من صورة مباشرة إلى صورة غير مباشرة، أو ترك المجال بصورة نهائية للقطاع الخاص لتقديمها، وتختلف مسؤولية القطاع الخاص وفقاً لنوعية التعاقد، ومدته.

ومن العقود، عقد شراكة بين نادي الهلال السعودي، ومنظمة اتحاد موبايلي للاتصالات السعودية، إذ تَمّ إبرام عقد شراكة بين الطرفين لست سنوات 2008-2013م، إذ تقوم منظمة موبايلي بدفع مبلغ 69 مليون ريال كمبلغ سنوي ثابت إضافة إلى المزايا الأخرى، وتَمّ الاتفاق على حصول النادي على 60% من إيرادات أي راعٍ يتم استقطابه بالتنسيق مع منظمة موبايلي، فضلاً عن حصول نادي الهلال على 20% من إيرادات التذاكر و50% من خدمة موبايلي الهلال و10 ملايين ريال لكل 200 ألف مشترك في باقة موبايلي الهلال، كما حصل النادي على 3 ملايين ريال عن كل بطولة محلية، أو خارجية يحققها، فهذه المزايا سترفع إيرادات نادي الهلال إلى 75 مليون ريال سنوياً، أما منظمة موبايلي فستحصل على جميع الحقوق الإعلانية وحقوق الرعاية لنادي الهلال، وحقوق المحتوى على الهاتف المحمول، وحقوق البث في قناة الزعيم الفضائية (www.bdr130.net, 2008 :1).



الصورة (5-8)

منظمة MTN للاتصالات اللاسلكية ورعايتها للأنشطة الرياضية

وكذلك عقد الشراكة بين منظمة MTN للاتصالات وهي أحد مزدوي خدمة الاتصالات في جنوب أفريقيا ونادي مانشستر يونايتد الإنكليزي، وكان مدة العقد بين الطرفين ثلاث سنوات ونصف السنة (ابتداءً من منتصف 2008م ولغاية 2011م)،

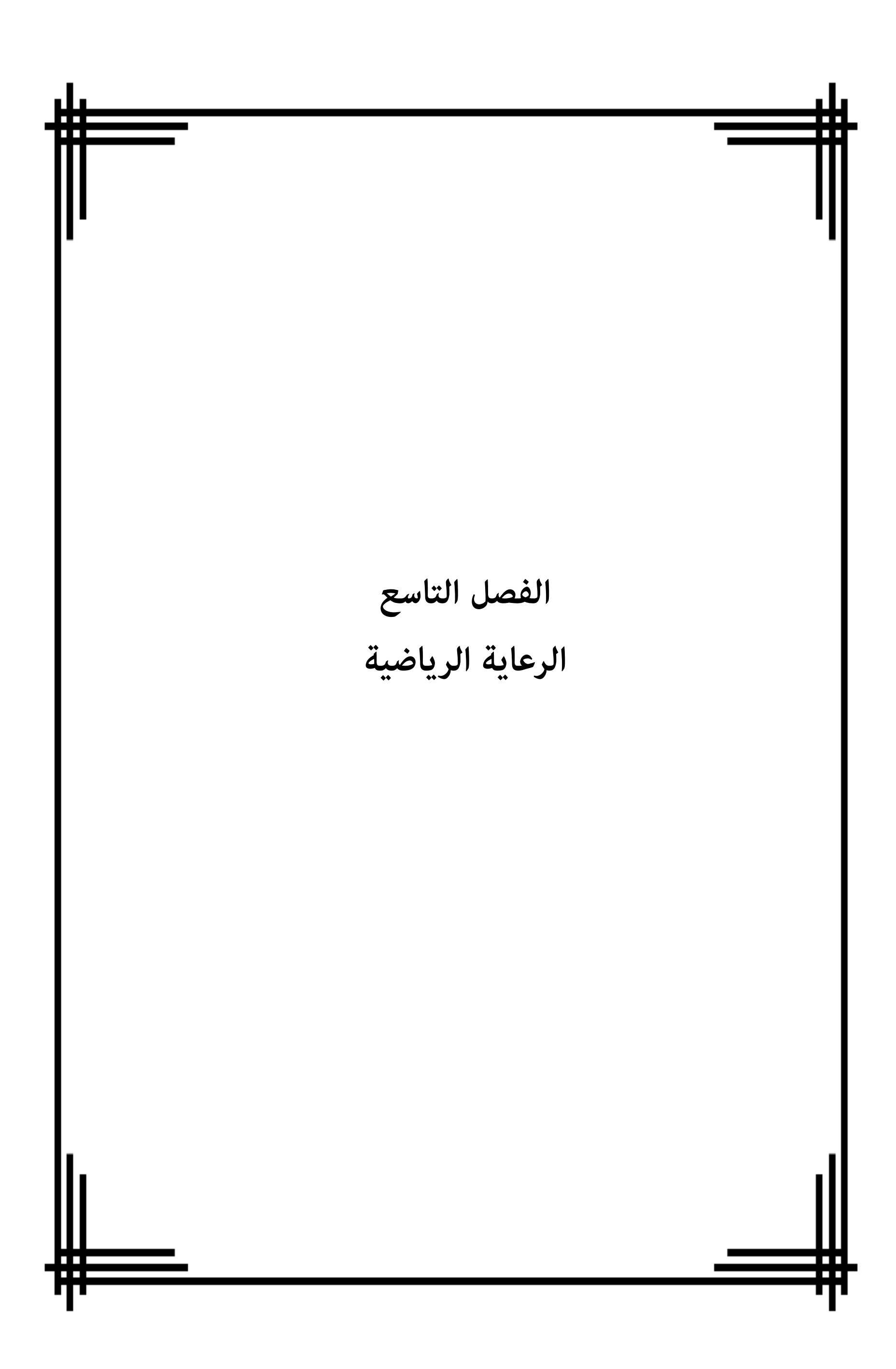
وهذه الشراكة ستتيح لمشجعي النادي مشاهدة ملخصات المباريات التي يقوم بها النادي مع الأندية الرياضية أثناء القيام بألعاب الدوري وكأس العالم 2010م، فضلاً عن نغمات النادي التشجيعية، إذ أوضح المدير التنفيذي لنادي مانشستر يونايتد السيد ديفيد جيل أن الشراكة مع منظمة MTN للاتصالات تمكن النادي من تنفيذ خطة لنشر تشجيعه عبر العالم، وأن هذه الشراكة هي مع أكبر منظمة اتصالات في جنوب أفريقيا. فمن خلال هذه الشراكة تمكّن النادي من تعميق العلاقات مع مشجعيه في العالم"، (http://www.sport4ever.maktoob.com, 2010 :1).

كما تكون صورة الشراكة على نحو فتح أكاديميات تعليمية للطلبة وهواة الرياضة، وكذلك أنشطة الترويج والإعلام والعلاقات العامة مع الإشارة إلى الهدف من إقامة تلك الأكاديميات والأنشطة التي تقوم بها. الجدول (1-8) (http://www.sport 4ever.maktoob.com, 2010 :2).

الجدول (1-8)

الشراكة في النشاطات العلمية والمهنية والتسويق والإعلام في الأندية الرياضية

النشاط	الدولة	الأندية المشتركة	الهدف
الشراكة في فتح أكاديمية لتعليم كرة القدم	مصر	نادي المقاولين العرب المصري ونادي بوكاجنيور الأرجنتيني	تدريب اللاعبين الصغار الملتحقين بالأكاديمية بإسلوب أجنبي متطور وفكر خارجي حديث, ومن ثَمّ بيع هؤلاء اللاعبين بمبالغ كبيرة.
الشراكة في الأنشطة الترويجية والإعلامية والعلاقات العامة	البرازيل	نادي انترسيونال البرازيلي ونادي توتنهام الإنكليزي	توطيد العلاقات بين الناديين لتبادل الخبرات والمعلومات واستغلال الفرص في المجال التسويقي والإعلامي واكتشاف المواهب الجديدة بين البلدين.
الشراكة في تكوين مركز الشبان الرياضيين	تونس	نادي الأفريقي التونسي ونادي ليون الفرنسي	الاستفادة من خبرة مشرفي ومدربي ليون الفرنسي وإعداد الكوادر الكفوءة للقيام بتدريب الفرق التونسية.
الشراكة في فتح أكاديمية سبورتنج لشبونة	المملكة العربية السعودية	أكاديمية نادي الأهلي السعودي وأكاديمية لشبونة البرتغالي	تبادل الخبرات وتنمية المهارات الفنية والإدارية وجذب النجوم وتأهيلهم بشكل صحيح وفق احترافية عالية وتقديم أفضل الخبرات المكتسبة والمشاركة في البطولات الودية واستضافتها في لشبونة وتقديم الخدمات الاستشارية الأخرى ذات العلاقة بالرياضة.



الفصل التاسع

الرعاية الرياضية

الفصل التاسع

الرعاية الرياضية

أولاً: مفهوم الرعاية الرياضية وأهميتها وفوائدها

الرعاية بشكل عام، والرعاية الرياضية Sponsorship بشكل خاص في الوقت الحاضر احد أهم عناصر المزيج التسويقي الرياضي بعد أن كان ضمن مزيج الاتصالات للمنظمات، ولكي لا يحدث تداخل بين مفهوم الرعاية وبقية العناصر المكونة لمزيج الاتصالات، أصبح من الضروري العمل على تحديد واضح لمفهوم الرعاية، غير أنه عند الشروع في تحديد مفهوم الرعاية ينبغي مراعاة أن القاعدة الأساسية في إنجاز تعاقدات الرعاية تقوم على أساس مجموعة من الخدمات، وعليه فإن الرعاية من وجهة نظر رجال التسويق تعني الآتي:

1. توجيه إعانات مالية, أدوات وأجهزة, خدمات من إحدى المنظمات الداعمة (الراعية).
2. هذه الإعانات توجه إلى شخص، أو مجموعة من الأشخاص، أو منظمة تعنى بالأنشطة الخيرية.
3. في المقابل ضمان حق الإفادة من الأفراد، والمنظمات، وأنشطة وأحداث المدعم (المُرعى) في تحقيق الأهداف الاتصالية للداعم (الراعي).
4. هذه الحقوق تتم على أسس تعاقدية متفق عليها بين طرفي الرعاية (Ismail, 2008 :1).

تعرف الرعاية الرياضية على أنها **"ترتيب متبادل المنفعة يقدم من خلال الدعاية"**. وهناك أمثلة كثيرة على ترتيبات الرعاية النوعية في الرياضة، وبعضها ذات عمر طويل كمنظمات adidas، وCoca-Cola (Watt, 2003 :183).

كما أنها **"اتفاق عمل، إذ توفر المنظمة المساعدة المالية، أو العينية لخاصية الرياضة مقابل الحق في تأييده للممتلكات الرياضية، وهل هذا الراعي يطمح لتحقيق أهداف المنظمات كتعزيز صورة المنظمة، أو الأهداف التسويقية كزيادة الوعي للعلامة التجارية)"** (Smith, 2008 :194).

وأيضاً عرفت على أنها "**اكتساب حقوق في الانتساب المباشر مع منتجات رياضية، أو أحداث رياضية، لغرض الحصول على فوائد مماثلة لذلك الانتساب**" (www.jbpub.com, by: Masteralexis, et al, 2008 :4).

ومن جانب آخر يلاحظ أن الأندية الرياضية في عددٍ من الدول العربية كالأندية الإماراتية، والقطرية، والسورية تؤمن الممارسة للاحتراف من خلال مواردها المالية ومن المصادر الآتية: إعانة الاحتراف من المنظمة، أو الحكومة المركزية - عائدات حقوق الإعلان والرعاية التجارية- ريوع الاستثمار التجاري لمنظمات النادي- دخل المباريات الودية- عائدات قيمة انتقال اللاعبين- جوائز الحصول على البطولات- عائدات رسوم حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني- الترخيص باستثمار شعار النادي أو اسمه بما لا يتعارض مع الأنظمة وقوانين الرعاية وتعليمات النادي الرياضي- عائدات بيع الهدايا- الانتساب والاشتراك في الأندية- الهبات والتبرعات وأي موارد تتماشى مع الأنظمة والتعليمات ويوافق عليها المكتب التنفيذي للاتحاد الرياضي العام (www.alwathbafans. com,2010:5).

إن الرعاية الرياضية التي تقوم بها المنظمات الإنتاجية والخدمية لها دور أساس في نشأة أنشطة الرياضة المختلفة ونموها وتطورها، فعدد من الألعاب ولاسيما الألعاب الاحترافية منها تتطلب مبالغ طائلة لتنظيمها واستمرارها، كما تعّد رعاية المنظمات الإنتاجية والخدمية للنشاطات الرياضية أداة تسويقية متطورة تتميز بانخفاض كلفتها عن الوسائل الترويجية الأخرى، إذ تتأثر هذه الكلفة بمدى نجاح الحدث الرياضي في الوصول إلى الجمهور المستهدف، ومن ثَمّ جذب المشاهدين الذين يتم الوصول إليهم من جرّاء الحدث الرياضي (Doherty and Murray, 2007 :2).

وتحقق الرعاية الرياضية فوائد عدة لكل من الأندية الرياضية والمنظمات الداعمة (الراعية)، إذ تتلقى الأندية الرياضية التمويل والسلع والخدمات عامة، وخدمة الاستشارة المقدمة من الخبراء المعنيين خاصة، بينما تتلقى المنظمات الداعمة (الراعية) حقوق الترويج عن منتجاتها، والاستفادة من مزايا التسويق، وحقوق البث الفضائي لنقل البطولات والمسابقات الرياضية، فضلاً عن ارتباطهم برياضة معينة يرعوها دوماً

كرعاية لعبة كرة القدم. بذلك يحقق مقدمو مشروع القرار الرعوي الاستثمار الواسع في الممتلكات الرياضية، وهذا يزيد من وعي المستهلكين الرياضيين وغير الرياضيين حول العلامة التجارية، ومن ثَمّ بناء مكانة متميزة لعلامتها التجارية، وقد تواجه المنظمات الداعمة (الراعية) استثمارات ذات مخاطر عالية يتوجب أخذ الحيطة والحذر (Smith, 2008 :192).

وتزود مجالات الرعاية معلومات مهمة للجهات المعنية بالدعم، أو بالرعاية، وأنها تتميز بعلاقتها الوثيقة بأنشطة التسويق، إذ وجدت في موضوعات الاتصالات التسويقية من قبل وأنها استحوذت على اهتمام كبير من المنظمات عامة ولاسيما الرياضية (Grey and Skildum, 1999 :19).

تقدم عمليات الرعاية الرياضية تقييماً لمجموعة كبيرة من الأنشطة المرتبطة بعملية الاتصالات والمصممة لتوظيف الرياضة والتسويق معاً، وذلك بإرسال مجموعة من الرسائل إلى الجمهور المستهدف لبيان مدى قبول نمط الرعاية، إذ تقوم الرعاية الرياضية على نوع من الاتفاقيات الإعلامية بين طرفي عملية الرعاية التي أصبحت شائعة الاستخدام في الأندية الرياضية ودورها في تعزيز الرؤى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالترخيص الإعلاني تغطي ما تشتمل عليه الرعاية من مجموعة من الحقوق التي أثبتت قبولاً لدى العالم كله، فالرعاية تشير في الغالب إلى اكتساب الحقوق بغرض تحقيق أرباح تعود على المنظمة الداعمة (الراعية) وعلى السلع التي تنتجها المنظمة ذاتها (Stotlar, 2004 :61-62).

ثانياً: المنظمات الراعية للرياضة

يمكن استخدام عنصر الرعاية لرعاية سوق الرياضة من خلال الرياضة، فمنظمة adidas مثلاً الراعي الأول في عالم الملابس الرياضية، فامتلاكها لخطوط إنتاج عدة، وموزعة في دول عدة كألمانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وتتسم بطابع العالمية في إنتاج الملابس الرياضية وملحقاتها، ولها فروع في كثير من الدول، ومنظمة Nike التي ترعى الرياضة من خلال إنتاج وتسويق الأحذية الرياضية، والقبعات، والقفازات، والملابس الرياضية، فهناك إمكانية عالية لاستفادة كل من الأندية الرياضية والمنظمات الإنتاجية

والخدمية، والرموز الثقافية، والشخصيات الرياضية البارزة من برامج الرعاية التي تقـدمها الجهات الداعمة للرياضة، وهذا يمكّننـا مـن القـول إن مسـتوى التوجـه نحـو السـوق، أو معدلات النجاح التسويقي في المجال الرياضي قد تؤثر في قـدرة هـذه المـنظمات، والرمـوز الثقافية، والشخصيات الرياضية على اجتـذاب مقـدمي الرعايـة، ومشـاريعهم المسـتقبلية الواعدة (Heerden, 2003 :254).

إن منظمتي adidas وNike كـل مـنهما تـدعي أنهـا الأولى عالميـاً في مجـال إنتـاج المنتجات وتوريدها ، فـ Nike تدّعي أنها الأولى، ومبيعاتها تصـل 1.9 مليـار دولار سـنوياً، علماً أن انخفاض قيمة اليورو يعطيها دفعة إضافية في هذا المجـال، ورقـم المبيعـات يعـدّ ممتازاً، إذ تبين أن هذه العلامـة التجاريـة Nike بـدأت قبـل 15 سـنة فقـط، وفي المقابـل تدّعي المنظمة الألمانية adidas أنها حققت إيراداً بواقع 1.7 مليـار دولار في عـام 2008م، والرقم في تصاعد (http://www.ar.fifa. com/ worldcup, 2010 :2-3).

إن مع ارتداء 12 منتخباً من بين 32 منتخب مـن بينهـا الأرجنتـين وفرنسـا وألمانيـا وإسبانيا والدولة المضيفة جنوب أفريقيا لقمصان منظمة adidas، فإنها امتلكـت حضـوراً أكبر من منظمة Nike في كأس العالم 2010م، فضـلاً عـن أنهـا الراعـي الرسـمي لبطـولات رياضية أخرى كسباق (الرالي) للسيارات، وبطولات التنس، وألعاب القوى، إن هذه الأموال الضخمة التي دفعتها كل من منظمتي adidas وNike في تقديم المنتجات لم تـتمكن مـن إبعاد المنافسين عن السوق، فمع امتلاك كـل مـنهما حصصـاً سـوقيةً متسـاوية في الأنديـة الرياضية وظّفـت منظمـة Puma الألمانيـة ثالـث أكـبر راع ريـاضي، إذ عـدّت اسـتراتيجية هجومية تعتمد على خطة لعب النادي الإيطالي الذي تعتبر منظمة Puma أكبر داعم لـه، إذ يقدر إنفاقها بواقع 30 مليون يورو لرعاية الأندية في كأس العالم 2010م مقارنة بـ 104 ملايين يورو دفعتها كل من منظمة Nike ومنظمة Ampro معاً و85 مليون يورو دفعتها منظمة adidas، وعلى الرغم من أن رعايـة الأنديـة الأفريقيـة والـدول الناميـة الأخـرى لم تولد أجواءً تنافسية كتلك التي حدثت في أوروبـا، فـإن كـأس العـالم 2010م وفـرّت فرصـاً جديدةً لعرض الكثير مـن العلامـات التجاريـة الصـغيرة التـي رعـت أنديـةً تأهلـت لتلـك البطولة (جريدة الشرق الأوسط الإلكترونية، 2010 :2-3).

وتعمل منظمة adidas تحت مظلة شعارها "Impossible is Nothing" فهي تحرص دائماً على أن تكون شراكتها مع العمالقة من الأندية العريقة على غرار رعايتها للأندية العربية كنادي الأهلي المصري صاحب الشعبية الكبيرة لتتضافر شعبية adidas مع جماهير الأهلي المحبة لقميصه، وأيضاً لنجومه المحترفين، وهو الأمر الذي تضعه منظمة adidas في مقدمة أولوياتها وتسعى لتحقيقه من خلال البطولات والمسابقات الرياضية وغيرها من الوسائل التي تقربها من الجمهور والعمل على إرضائه وإسعاده (http://www.arabic.arabia.msn.com, 2010 :1).

مما تقدم، يلاحظ أن الملابس والأحذية المتعلقة بكرة القدم تمثل10% من إجمالي تلك المبيعات التي تشمل عشرات الألعاب الأخرى، إلا أن كرة القدم هي الأفضل على الصعيد التسويقي، لأنها أفضل رياضة يمكن توظيفها إعلامياً وشعبياً وعلى مستوى عالمي لتسويق المنتجات والعلامات التجارية والشعارات بكل أنواعها.

ومع الأحداث الرياضية العالمية تنمو المبيعات في شهر واحد أكثر من 10%، علماً أن adidas هي المنظمة الداعمة (الراعية) الرسمية لنحو 12 نادياً رياضياً مقابل منظمة Nike الداعمة (الراعية) لـ10 أندية رياضية ومنظمة Puma الداعمة (الراعية) لـ 7 أندية رياضية. فتلك الرعايات ليست للتمويل المجاني بطبيعة الحال، إذ إن كل دولار مدفوع يقابله دولارات عدة موعودة بها كأرباح، ولوحظ من خلال المباراة النهائية لكأس العالم 2010م أن منظمة الفيفا FIFA كانت الأولى، فقد نمت إيرادات هذه المنظمة الدولية بواقع 48% بين دورتي عام 2006م، وعام 2010م، إذ وصلت الإيرادات بحدود 3.6 مليار دولار في دورة 2010م مقابل 2.2 مليار دولار في الدورة 2006م، وأن الـ 3.6 مليار دولار توزعت كالآتي:

- 2.4 مليار دولار تأتي من منح حقوق البث التلفزيوني للمباريات، وهذا نما بواقع 53% في دورة 2010م قياساً بدورة 2006م.

➢ 1.2 مليار دولار من عمليـات التسـويق والمبيعـات المختلفـة ومبـالغ الرعايـات المدفوعة، وهي تأتي أولاً من كوكاكولا ومنظمة طيران الإمارات ومنظمة فيـزا انترناشـيونال لبطاقـات الائـتمان (http://www.fifa. com/ worldcup /organization /media, 2010 :2-3)

الصورة (1-9)

العلامة التجارية لثلاثة منظمات راعية للأندية الرياضية



وأن من بين قائمة العلامات التجارية الراعية للأنديـة في كـأس العـالم، هنـاك شـعار منظمـة بـروكس المتخصصـة في صـناعة أحذيـة الجـري الأمريكيـة التـي تـدعم المنتخـب التشيلي، ومنظمة ليغيا المتخصصة في صناعة المعدات والأجهزة الرياضية الإيطالية، إذ كان أول ظهور لها في كأس العالم 2010م (جريدة الشرق الأوسط، 2010 :1).

وهناك عشرات من المنظمات الداعمة (الراعيـة) الأخـرى بأحجـام أقـل، علـما بـأن علامات تجارية رائدة قد دخلت في رعاية الأندية الرياضية المختلفـة مثـل Lwies Viton وHublot وغيرها.

وتدفع منظمة الفيفا FIFA من الإيرادات بواقع 420 مليون دولار للأنديـة الــ 32 منها 30 مليون دولار للنادي الفائز في بطولة كأس العالم، وبـالرغم مـن أن منظمـة FIFA غير ربحية فهذا لا يعني أنها لا تحقق أرباحاً، ففي العام 2009م فقط بلغ الفائض الصـافي لديها بواقع 200 مليون دولار. (تقرير المنظمة الرياضية (الفيفا)، 2010 :4).

وفيما يتعلق بحقوق البث التلفزيوني فقد ارتفعت قيمتها المدفوعة من 30 مليون دولار في دورة مونـديال 1982م إلى 2.4 مليـار دولار في دورة 2010م. علـما بأنهـا كانـت بواقـع 1.3 مليـار دولار في 2006م، وواحـد مليـار دولار في 2002م، وقبـل ذلـك كانـت

أقل بكثير، من خلال ذلك يلاحظ إلى أن الطفرة التلفزيونية في دفع الحقوق ازدهرت في أقل من عقد واحد فقط مع طفرة الإعلانات المستحصلة بفعل ذلك.

ومن المنظمات التي دخلت في حقل الرعاية الرياضية منظمة Continental خامس منظمة تنضم إلى نادي المنظمات الداعمة (الراعية) لكأس العالم FIFA حتى 2010م. (http://ar.fifa. com/ worldcup, 2010 :1).

ولقد واصلت هذه المنظمة الرائدة في مجال صناعة السيارات طريقها والتي كانت شريكاً رسمياً في نهائيات كأس العالم ألمانيا 2006م، واستطاعت امتلاك حقوق التسويق الحصرية حول العالم بما يتعلق بمنتجاتها من إطارات السيارات وأنظمتها المتطورة في كأس القارات جنوب أفريقيا 2009م، ونهائيات كأس العالم جنوب أفريقيا 2010م، كما وتمتلك المنظمة الحق في تمديد عقدها مع الـ FIFA حتى نهائيات كأس العالم البرازيل 2014م.

ومن جانب آخر، يمكن الإشارة إلى أن الهيكلية التجارية لـFIFA تتألف من ستة شركاء FIFA Partners وست إلى ثماني منظمات راعية لنهائيات كأس العالم FIFA، فضلاً عن ست جهات داعمة وطنية. وأن الأعضاء الشركاء الستة لـ FIFA هم: adidas وCoca-Cola وAirline Emirates وHyundai وSony وVisa، بينما لا تزال هناك ثلاثة مقاعد شاغرة لرعاة كأس العالم FIFA التي ستنضم إلى Anheuser-Busch وContinental وMcDonalds وMTN وSatyam، فيما حصل كل من FNB وTelkom على مقعد من المقاعد الستة للجهات الداعمة الوطنية، ولا زالت المفاوضات جارية لملء المقاعد الأربعة المتبقية (http://www.FIFA.com,2010:1-2).

يوضح الجدول (1-9) أفضل 15 منظمة راعية للرياضة، ومبيعاتها خلال العام 2006م، وذلك حسب تقارير عام 2006م الصادرة عن منظمة الـ FIFA (Schwarz and Hunter, 2008 :244).

الجدول (9-1)

أفضل 15 منظمة راعية للرياضة في الولايات المتحدة الأمريكية للأعوام 2006-2010م

المرتبة	المبيعات بالمليون	المنظمة
1	$330-$335	Anheuser-Busch Co.
2	$305-$310	Pepsi Co, Inc
3	$230-$235	General Motors Corp
4	$225-$230	The Coca-Cola Corp
5	$225-$230	Nike, Inc.
6	$175-$180	Miller Brewing Co.
7	$150-$155	DaimlerChrysler Corp.
8	$140-$145	Ford Motor Co.
9	$135-$140	Sprint Nextel Corp.
10	$120-$125	Visa
11	$115-$120	McDonald's Corp
12	$110-$115	MasterCard Int'l, Inc.
13	$110-$115	The Proctor and Gamble Co.
14	$105-$110	FedEx Corp.
15	$100-$105	Bank of America Corp.

أما الجدول (9-2) فيعرض أسماء بعض المنظمات الداعمة (الراعية) لأبـرز الأنديـة الرياضية والمتعاقدة معها على نحو مباشر ولآمـاد طويلـة الأجـل، وكـذلك مبيعاتهـا التـي جنتها خلال العام 2010م، وذلك حسب ما أوردته تقارير منظمة الــ FIFA لعـام 2010م (Schwarz and Hunter, 2008 :247).

الجدول (2-9)

أسماء بعض المنظمات الداعمة للأندية الرياضية والمتفق معها لعام 2010م

النادي المدعوم	المنظمات الداعمة (الراعية)	الإيرادات المستحصلة للنادي بالملايين
AC Milan (Italy)	منظمة أوبل الألمانية للسيارات	$10.72
Arsenal (England)	منظمة لصناعة الأجهزة المحمولة	$17.25
Bayern Munich (Germany)	منظمة تي للأجهزة اللاسلكية والمحمولة	$19.68
Chelsea (England)	منظمة سامسونج الكورية للالكترونيات	$17.25
Juventes (Italy)	منظمة جيس للمنتجات النفطية	$26.20
Manchester United (England)	منظمة فودا فون للاتصالات المحمولة	$15.53
Real Madrid (Spain)	منظمة سيمنز الألمانية للاتصالات	$16.67

الصورة (2-9)

منظمتا Pepsi Cola و Coca Cola الراعيتان للرياضة





وفيما يتعلق بالأهداف التي تحققها المنظمات الداعمة (الراعية) للرياضة فهناك من حددّها بالآتي:- زيادة في المبيعات.- تحسين ولاء الزبائن وتطويرها.- زيادة وعي الجمهور بالعلامة التجارية.- تعزيز الاتصال الداخلي.- تعزيز العلاقة بين المنظمات الداعمة (الراعية) ورجال الأعمال التجاريين.- تثقيف وترشيد عمل المنظمات الداعمة (الراعية) من خلال مبدأ الحكم الصالح أو المواطنة الصالحة.- العمل على تحسين جودة

المنتجات المقدمة وتطويرها في الأحداث والبطولات الرياضية.- العمل على زيـادة الفـرص التجارية من خلال الحوار مع مجالس الإدارات وتحديد الخطط الفعالـة لتقـديم الأفضـل والأجود (Watt, 2003 :184).

ويمكن الإشارة إلى أهم الأسباب التي دعت إلى اسـتمرار التطـور في مجـال الرعايـة الرياضية (Doherty and Murray, 2007 :51-52) وهي:

أ- أن المنظمات التي تخصص ميزانيات حقيقية وكبيرة للإعلان، اكتشـفت أن هنـاك كثير من اللغـط حـول منتجاتهـا في كافـة وسـائل الإعـلام المسـموعة، والمرئيـة والمقـروءة، فالإنسان يواجه لأكثر من 5000 رسالة عـن مبيعـات في اليـوم الواحـد، مـما يجعـل فصـل المعلومات لديه أمراً شاقاً، والأكثر من ذلك أن تكلفة الدعاية ولاسيما الإعلان في التلفزيون آخذة في الارتفاع، إذ بلغت تكلفة الرعاية لكأس السـوبر الخـاص بالاتحـاد الـوطني لكـرة القدم عام 1988م في الولايات المتحدة بواقع 1.3 مليون دولار، وهذا ما يعادل سعر إعلان مدته 30 ثانية، ويشكل هذا المبلغ ثلاثة أضعاف المبلغ الذي دفع للإعلان ذاتـه منـذ عشر سنوات، ومن هنـا فـان تعاقـدات الرعايـة مـع الأنديـة الرياضـية يعـد نجـاح للمـنظمات الداعمة (الراعية)، لأنها استطاعت الحصول على منافذ جديدة للإعلان عـن سـلعها بعيـداً عن الحملات الدعائية المكلفة والتقليدية.

ب- القبول المتزايد لـدى الجمهـور والهيئـات الاقتصـادية عـلى المجـال الريـاضي، إذ انطلقت اتفاقيات التراخيص الترويجية وتعاقدات الرعاية الرياضـية بسرعـة كبـيرة في أفـق الاقتصاد، فكانـت دورة الألعـاب الاولمبيـة في لـوس أنجلـوس عـام 1984م هـي أول دورة أولمبية في التاريخ تبيع حقوق الرعاية لعـدد مـن المـنظمات الاقتصـادية. إذ كانـت علامـة مميزة لبداية ارتباط الرعاية والترخيص الترويجي في عالم الرياضة.

ت- إن ما زاد من تطور الرعاية الرياضية ونموها الاهتمام الإعلامي المتزايد للـبرامج، والأحداث الرياضية، إذ حققت بذلك نتائج عدة كان أهمها:

- زيادة وقت الفراغ لدى الجماهير واهتمامها المتزايد بالأحداث الرياضية.
- زيـادة إيـرادات القنـوات التلفزيونيـة مـن خـلال الإعلانـات التجاريـة والـبرامج المعلوماتية.

- قلة تكلفتها عند إذاعتها عبر شبكات التلفزيون ولاسيما الأحداث الرياضية، أو إعداد برامج عنها كبرامج التحليل الرياضي.

ث-أسرعت المنظمات في تمويل الفرص التي صادفتها أمامها لرعاية الأحداث الرياضية، ومواجهة التغيرات المفاجئة التي حدثت في نمط حياة المستهلكين، مما قدّم فرصاً ذهبية أمام المنظمات الداعمة (الراعية) للأحداث الرياضية للوصول إلى المجموعات السوقية المستهدفة.

ج- إن تزايد عدد تلك المنظمات الداعمة (الراعية) وتسابقهم في تغطية الأحداث الرياضية، وحاملي تراخيص الترويج وراء الاتصال بالجمهور عبر الوسائل الإعلانية الرياضية وغيرها، فكل هذا أعطى للرياضة مجالاً أوسع في المشاهدة، وهذا ما يفسر لماذا اكتسبت الرعاية الرياضية تلك المكانة مقارنة بمجالات الرعاية الأخرى وغيرها من الأنشطة التسويقية؟

ح- وأيضاً يلاحظ أن التغيرات التي حدثت لسياسات الحكومات تجاه المجال الرياضي أدت إلى تطوير الرعاية الرياضية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يتم تمويل الرياضة بشكل ذاتي من خلال القطاع الخاص، أما في كندا وأوربا وآسيا والكثير من الدول النامية، فإن الحكومات هي المصدر الأساسي للتمويل. وأثناء الأزمات الاقتصادية تتجه الحكومات إلى خفض دعمها للرياضة، وتطالب المنظمات والهيئات، وحتى الأفراد الاشتراك في ملئ هذه الفجوات في التمويل.

خ- كما أدت المشاكل الاجتماعية، والإقليمية إلى مضاعفة المطالبة بالمشاركة مع الحكومة في تحمل هذه المسؤولية، ومن ثَمّ انتهزت بعض المنظمات هذه الفرصة لتحسين مفاهيمها وصورة أنشطتها والتأكيد على دورها في المجتمع، وذلك طمعاً في المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.

وفي دراسة لأنشطة منظمة Nike خلال السنوات العشر 2000-2009م الماضية تبيّن أن المنظمة أنفقت مبلغ 400 مليون دولار لرعاية نادي كرة القدم بالبرازيل، وكانت المنظمة تأمل في بث خبر الاتفاق الذي عقدته مع النادي عبر دول العالم، وأن يحدث لها جواً من المصداقية في مجال كرة القدم ورعايته، وقد أعطى هذا الاتفاق حقوقاً تسويقية

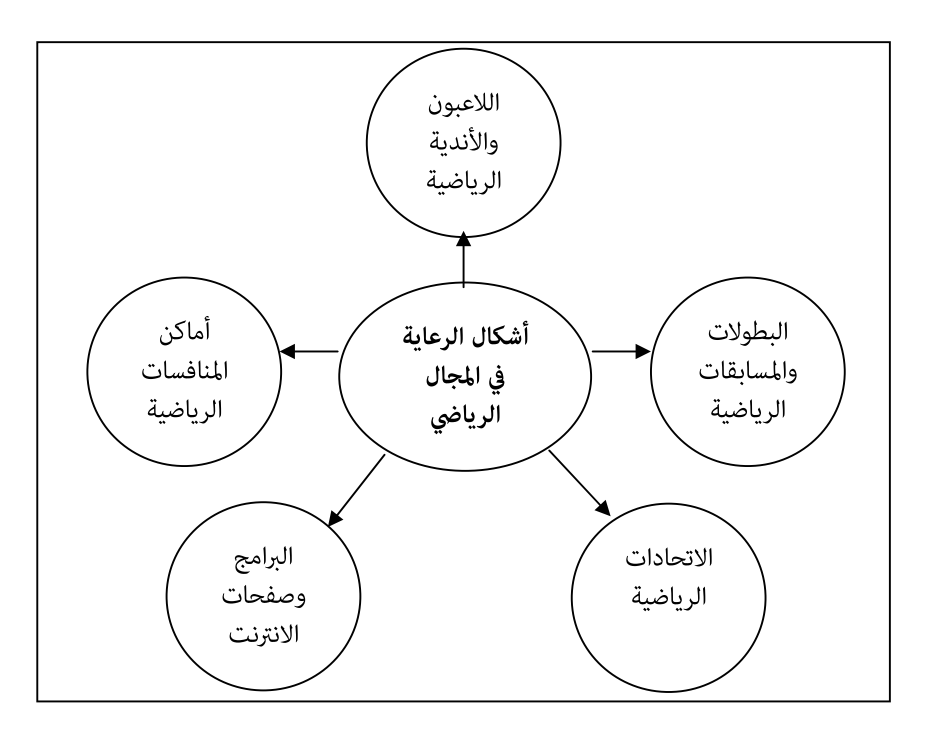
لـــNike، كـما منحهـا الحـق في بـث خمـس مباريـات سـنوياً يشـترك فيهـا هـذا النـادي (McGlone and Martin, 2006 :184-185).

ثالثاً: أشكال الرعاية الرياضية

للرعاية الرياضية أشكالاً عدة، إذ تعد إمكانية ممارسة الرعايـة في المجـال الريـاضي متنوعة مقارنة بمجالات الرعاية الأخرى، وذلك نتيجة للعدد الكبير من شتى أنواع الألعاب والتي يمكن للمنظمات الداعمة (الراعية) أن تنجزها من خلال تعاقداتها عبر تلـك الأنـواع المختلفة من الألعاب والأهداف الاتصالية والتي تمتد لتشمل سلسلة من الألعاب الاولمبية وغير الأولمبية. الشكل (9-1).

الشكل (1-9)

أشكال الرعاية الرياضية



كما ازدادت الرعاية الرياضية بشكل كبير خلال العقدين الماضيين، فكانت هناك العديد من المنظمات غير الرياضية كـ (Shell, Coca-Cola, Emirates, and VodaPhone)، إذ تعدّ رعاية الأندية الرياضية والرياضيين جزءاً مهماً من استراتيجيات التسويق الخاصة بهم.

وهناك أنواع مختلفة من الرعاية الرياضية للأندية الرياضية والأفراد (Schwarz and Hunter, 2008 :207).

1. رعاية اللاعبين والأندية الرياضية: وهي من أكثر أنواع الرعاية الرياضية شيوعاً بين المؤسسات الاقتصادية، إذ تستطيع المنظمات الداعمة (الراعية) أن تحصل على مجموعة من الخدمات المقابلة من خلال الرعاية والمتمثلة في الإعلان على ملابس اللاعبين، أو الإعلان عن اسم المنظمة، أو منتجاتها أثناء النقل المباشر بوسائل الإعلام للأحداث التي يشارك فيها اللاعبون، أو النادي الرياضي، فضلاً عن إمكانية الراعي أن

يستخدم صور اللاعبين للإعلان عن منتجاته بجانب المساعدة في تنفيذ بعض الإجراءات المرتبطة بترويج المبيعات (Smith, 2008: 192).

2. **رعاية البطولات والمسابقات الرياضية:** تزداد أهمية الرعاية للبطولات والمسابقات الرياضية في الوقت الحالي عمّا كانت عليه، وذلك نظراً لارتفاع متطلبات التمويل لتلك البطولات والمسابقات الرياضية كالدورات الاولمبية وبطولات كأس العالم لكرة القدم، فقد بلغت تكاليف الألعاب الاولمبية في أثينا عام 2004م إلى ما يقارب من 7.5 مليون دولار. إذ أصبح العائد المادي من إيرادات بيع التذاكر وحقوق البث التلفزيوني لا يفي بمفرده متطلبات التكلفة المرتفعة لإقامة تلك البطولات والمسابقات الرياضية.

3. **رعاية الاتحادات الرياضية:** إن تشجيع الاتحادات الرياضية الوطنية منها، والدولية يقدّم للمنظمات الاقتصادية فرصاً متعددة الأشكال لممارسة الرعاية، إذ ترتبط رعاية الاتحادات والأندية بسلسلة من إجراءات الرعاية كرعاية الأندية الرياضية، أو البطولات والمسابقات الرياضية التي ينظمها الاتحاد، أو برامج الرياضة للجميع، لخدمة كافة أنواع الممارسات الرياضية التي ينظمها الاتحاد، وهذا يخدم متطلبات التأثير الإيجابي لإجراءات العلاقات العامة على المستويين القومي والدولي.

4. **رعاية البرامج ومواقع الانترنت الرياضية**: أحد أشكال العرض الجديدة في الإذاعة والتلفزيون، والتي تزايد استخدامها بقوة من قبل المنظمات الاقتصادية منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي، ولذلك يستطيع المرء أن يطلق على تلك المدة الزمنية مرحلة رعاية البرامج الرياضية، إذ إن الأساس في الشكل من الرعاية هو امتلاك إمكانية الانتشار القانوني عبر رعاية كل من البرامج المسموعة، والمرئية، ومن ثَمّ يتكامل هذا النوع من الرعاية مع جميع أنشطة الرعاية الأخرى.

هذا من جانب، ومن جانب آخر فان عدد مستخدمي شبكة الانترنت في كافة أنحاء العالم ليس بالعدد القليل، إذ فاق عدد المستخدمين لـ ملياري شخص عام 2011م، وهذا العدد في تزايد في ضوء التطورات الراهنة. غير أن النسبة الأكبر من المستخدمين ترتكز في الدول الأوربية، والدول الآسيوية،(http://www.digital.argaam.com,

(2011:1 . وأن ما يقارب الـ50% من مستخدمي الانترنت تكـون بـؤرة اهـتمامهم التـزود بالمعلومات المرتبطة بالقطاع الرياضي (Smith, 2008 :193).

5. **رعاية أمـاكن المنافسـات الرياضـية**: تزايـد في السـنوات الـعشر الأخـيرة -2009 2000م الرغبـة لـدى المـنظمات الاقتصـادية في دعـم أمـاكن إقامـة المنافسـات الرياضـية وتشـجيع جـذب مـنظمات الاسـتثمار للاسـتثمار فيهـا، إذ إن ملاعـب كـرة القـدم تحظـى بالنصيب الأكبر من الإنفاق على هذا النوع من الرعاية وذلك لأسباب أهمها:

أ. الأعداد الكبيرة لمشاهدي كرة القدم داخل ملاعب كرة القدم.

ب. فاعلية التأثير للإعلان في ملاعب كرة القدم في مواجهة الألعاب الأخرى.

الشكل (2-9)

إجمالي نفقات الرعاية الرياضية لعام 2015م في العالم حسب كل قارة



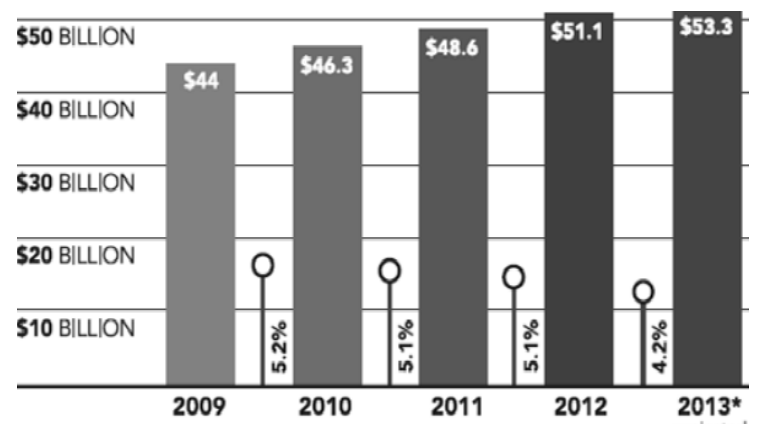
Source: Jim Andrews. (2015). Sponsorship. Spending report. Where the dollars are going. And trends for 2015, p09, Retrieved October, 26, 2016 from http://www.sponsorship.com

يتضح من الشكل (9-2) أن إجمالي نفقات الرعاية في كل من القارتين الأوروبية والأمريكية الشمالية بلغ أرقاماً ضخمة فاقت 15 بليون دولار وهذا رقم كبير يعكس اهتمام الدول المتقدمة وبالتحديد الغربية بالإنفاق على الرعاية الإعلانية لما تدره على اقتصاديات هذه الدول من عائدات كبيرة.

هذا وقد شهد حجم الإنفاق على الرعاية الإعلانية على مستوى العالم تزايداً مستمراً في السنوات الأخيرة كما هو موضح في الشكل (9-3).

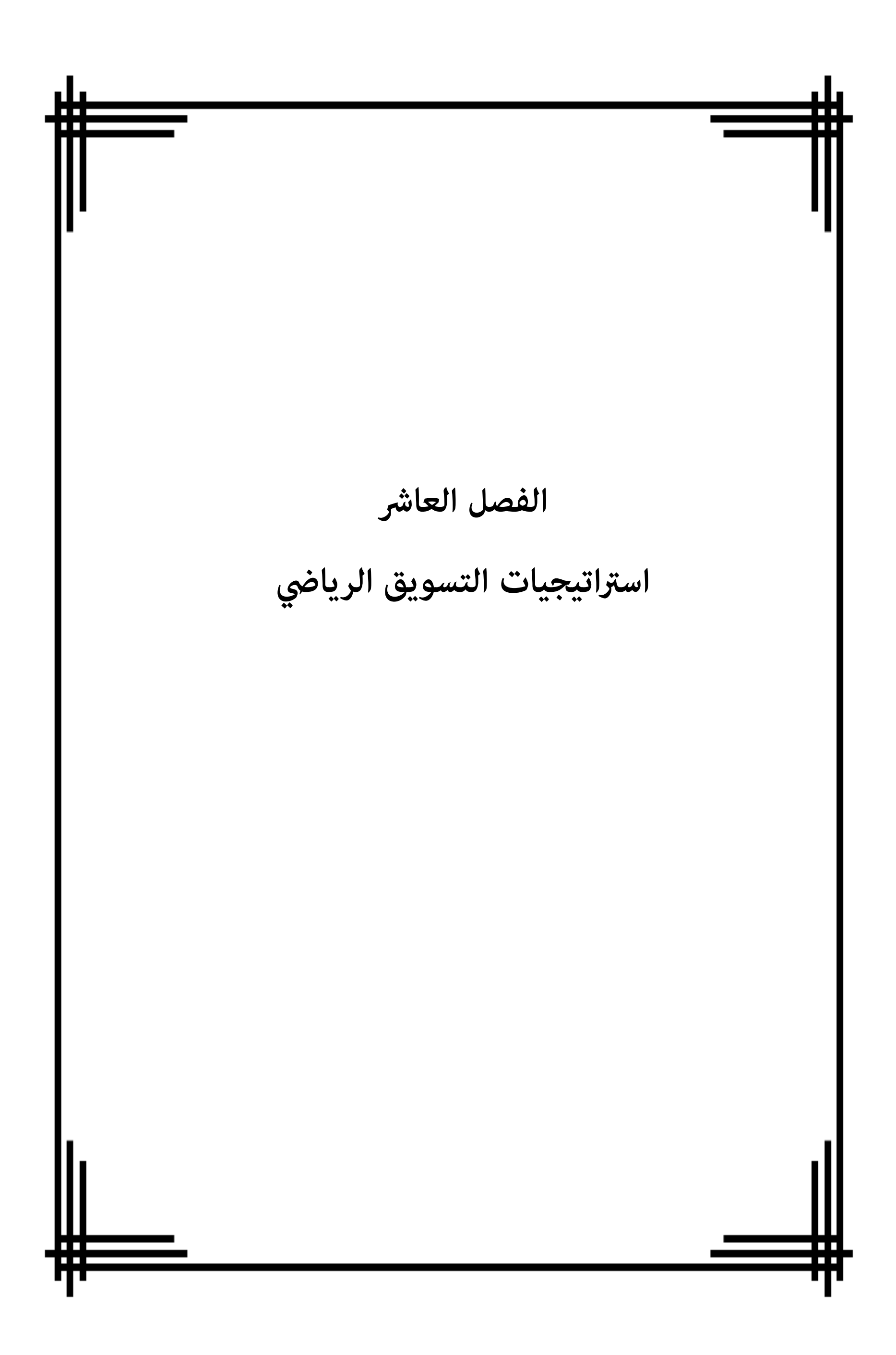
الشكل (9-3)

ارتفاع حجم الإنفاق العالمي على الرعاية



Source: Elena, R. (2014). Sports Sponsorship Evolution in the Economic Recession. Analytical Evidence From empirical cases. Physical Culture and Sport. Studies And Research. volume lxi. p53.

يلاحظ من الشكل (9-3) أن حجم الإنفاق العالمي على الرعاية الرياضية تزايدت منذ عام 2009م إلى عام 2013 بما يقارب 10 بليون دولار أمريكي، لترتفع من 44 بليون دولار حتى تفوق مبلغ53 بليون دولار في عام.2013م.



الفصل العاشر

استراتيجيات التسويق الرياضي

الفصل العاشر

استراتيجيات التسويق الرياضي

أولاً: مفهوم الإستراتيجية التسويقية الرياضية

تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها **"مدخل الأعمال الخاصة بالمنظمة والتي ستكون مجالاً للمنافسة، فضلا عن مسار للحصول على الموارد وكيفية توزيعها بين أعمال المنظمة"** (Chase, 2001 :28).

وجاءت على أنها **"برنامج المنظمة لاختيار صورة السوق المستهدفة ورضا الزبون في ذلك السوق"**(Juslin and Lintu, 2002 :3).

كما أنها **"عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم من خلال توفير قيمة أفضل للزبون"** (Cravens, et al, 2006 :45).

يلاحظ أن هناك العديد من الاستراتيجيات التسويقية التي تستخدمها الأندية الرياضية لتحقيق الميزة التنافسية، والتفرد، والتميز في تنوع أنشطتها وفعالياتها التسويقية والرياضية وهي: (حجازي والشافعي، 2009 :84-85).

1.**استراتيجية التغلغل في السوق:** إذ تسعى المنظمات لزيادة مبيعات المنتجات الحالية في الأسواق الحالية، وذلك من خلال زيادة المبيعات من خلال وسائل الإعلام، وتعّد هذه الاستراتيجية مناسبة للعديد من المنظمات الصغيرة، كما أنه يمكن وضع استراتيجية تطوير السوق من خلال محاولات زيادة المبيعات للمنتجات الحالية في أسواق جديدة كفتح فروع جديدة في مواقع، أو مدن أخرى، إذ إن الوصول لهذه الأسواق الجديدة يؤدي لزيادة المبيعات.

ولتطبيق هذه الاستراتيجية في الأندية الرياضية فإنه يفترض منها دراسة الأسواق العاملة فيها، وأنشطتها الترويجية من خلال إعداد البحوث والدراسات التي تتعلق بسلوك الرياضيين والجمهور، والتعرف على مواقفهم وتوجهاتهم، فضلاً عن البحث عن فرص تسويقية وتوظيفها في تسويق أنشطتها التسويقية الرياضية كتسويق الأنشطة والفعاليات

الرياضية في أسواق أخرى إقليمية ودولية وأيضاً كتسويق التذاكر من خلال فتح متاجر وأكشاك بيع التذاكر وتوزيعها على المناطق الأكثر كثافة في السكان.

2.**إستراتيجية تطوير المنتجات:** تساهم في زيادة المبيعات عن طريق إدخال سلع وخدمات جديدة في الأسواق الحالية، وقد تكون هذه المنتجات الجديدة هي امتداد لتطوير المنتجات الحالية، أو إدخال منتج جديد يختلف تماماً عن المنتج الحالي.

يمكن للأندية الرياضية من إتباع هذه الاستراتيجية بتطوير أنشطتها وفعالياتها الرياضية وتحسين أداء رياضييها من خلال جذب الكوادر الإدارية والفنية كالخبراء والاستشاريين والمدربين، والمشاركات في البطولات والمسابقات الدولية، وكذلك إمكانية تطوير منتجاتها من الخدمات العامة المقدمة للرياضيين والجمهور كتوفير وسائط النقل المريحة وأماكن الإقامة، وغيرها من المرافق الخدمية التي بحاجة فعلية إلى تطوير وتحسين.

3.**إستراتيجية تقسيم السوق:** يتم تقسيم السوق الكبيرة إلى قطاعات صغيرة، إذ إن المستهلكين في كل قطاع من القطاعات يتميزون بخصائص مشتركة فيما بينهم، وبعدها يحاول المنتج الدخول إلى قطاعات أخرى بعد إشباع القطاع الذي يعمل فيه، وهنا قد يكون عامل التقسيم بموجب المستويات الاجتماعية (عالية ومتوسطة ومتدنية)، أو بموجب العمر، أو المستوى التعليمي، أو الدخل وغيرها، وباستخدام هذه الاستراتيجية تستطيع المنظمة التخصص في ذلك الجزء أو التقسيم، ومن ثَمّ تحقيق الميزة التنافسية (السكارنة، 2008 : 165-166).

ويلاحظ أن الاستراتيجية يمكن أن تنفذها الأندية الرياضية من خلال تقسيم أسواقها الرياضية إلى قطاعات سوقية مستهدفة على نحو يمكّنها من تلبية حاجة ذلك القطاع ورغباته، إذ إن هناك العديد من الألعاب والأنشطة والفعاليات الرياضية التي يفترض من الأندية الرياضية أن تسلط الضوء عليها وهي تقوم بعمليات التقسيم السوقي.

ومن جانب آخر يلاحظ أن هناك بعض الاستراتيجيات التسويقية والتي تعّد فاعلة للتحضير لتسويق كبرى الأنشطة والفعاليات الرياضية المحلية، والإقليمية، والدولية وهي:

أ. استراتيجية الترويج: تتمثل بالجهود التي تبذلها المنظمات عامة، والأندية الرياضية خاصة والتي تهدف إلى توعية الجمهور، وتذكيره بمنتجاتها، والإفادة من نتائجها، كما أنها عملية تستخدم للترويج عن البرامج التدريبية، من أجل تعزيز موقفها التنافسي بين الأندية الرياضية الأخرى (Bucher and Krotee, 2000 :222).

وجاء الترويج بأنها "**الأنشطة الترويجية والإجراءات التي اتخذتها منظمة الرياضة للموقف نفسه في الرياضة، أو الأحداث، أو المسابقات في أذهان الجمهور من خلال التوزيع المجاني الذي يقوم به النادي الرياضي مثل (الرموز والشعارات وبرامج الحدث الرياضي والصور الفوتوغرافية للنجوم الرياضيين المنافسين لإحراز المراتب والألقاب الرياضية وقسائم الاشتراك والتذاكر والهدايا المجانية وغيرها)**"، وحملات الترويج الجيدة يفترض أن تكون فعّالة جداً في تحفيز الاختراق إلى الأسواق وتوعية الجمهور (Ray, 2002 :79).

ب. استراتيجية النشر: أسلوب، أو استخدام نظام منظم لإعلام الجمهور عن السلع والخدمات الرياضية، وغير الرياضية المرتبطة بالرياضة، وتعرف بكونها "**وسيلة لنقل المعلومات عن المنافسة**" (Tull, 2004 :221)، وغالباً ما يتم ذلك على شكل بيان صحفي، أو عرض تغطية إذاعية، أو تلفزيونية، أو إجراء مقابلات دورية مع اللاعبين والمدربين، والحكام، وخبراء التحليل الرياضي.

إن الهدف من النشر جعل المعلومات متاحة في كثير من الأحيان في مجموعة متنوعة من وسائل الإعلام، إذ المنافسة لا تزال حية في نظر الجمهور (Burke, 2002 :344).

كما يمكن أن تساعد في رفع مستوى الوعي، وفوز نفوذ الأنصار من الأفراد والجماعات، وتعزيز الأحداث، كما تَمّ التأكيد على أنه يمكن إدراج تفاصيل المسابقات في صحيفة يومية، أو أسبوعية، أو في مجلات الأزياء، أو مجلات الرياضة، أو المنشورات، أو المجلات التجارية (Hernander, 2004 :67).

وبعض الأنواع الأخرى من النشر التي يمكن أن تستخدم لتكوين الوعي في أي مسابقات وتشمل: (الملصقات الجدارية، والنشرات الدورية، والرسم التصويري، واللافتات)، كما وأن كل ما ينشر يحتاج إلى تخطيط قبل يوم من المنافسات ولاسيما تلك

النشرات والملصقات التي تم إنشاؤها باستخدام الخيال والتصور من قبل المتخصصين (Obi, 2000 :167).

ومن جانب آخر، يمكن استخدام اللاعبين في النشاطات الترويجية المحلية والدولية وذلك بقيام المنظمات الداعمة (الراعية) باستخدام جهود اللاعبين المتميزين، أو صورهم وحماسهم ومن ثَمّ استخدامها في الأنشطة الدعائية والإعلان عن منتجات المنظمات الإنتاجية والخدمية، كالغذائية، والمعدات والأجهزة الرياضية، والأجهزة الطبية وغيرها(Olajidi, 2005 :191-192).

ت. استراتيجية استخدام الصحف: تعّد واحدة من أكثر الوسائل المستخدمة للترويج عن الأنشطة والفعاليات الرياضية، وهذا يوفر للمنظمين، والمسوقين فرصة الوصول إلى الجمهور من خلال توزيع الصحف اليومية، أو الأسبوعية بأقل كلفة، فيمكن أن تكون صفحة الرياضة واحدة من المواضيع الأكثر شعبية في الصحف المحلية، وفي أخرى يمكن أن تكون الصحف تنافسية من خلال الاهتمام باختيار الحدث الرياضي، ومكان الحدث، وأسماء المشاركين وصورهم، وتاريخ بدء المسابقات وانتهائها، وتهتم المنظمات الداعمة (الراعية) بالمسابقات ونتائجها لجذب الانتباه الدولي، ومن جانب آخر يمكن أيضاً للحملات الترويجية باستخدام الرياضة أن تعّد عاملاً حاسماً في تثقيف الجماهير، وتوعيتهم ولاسيما في المسابقات الدولية كالبطولات القارية، والتصفيات المؤهلة لبطولات كأس العالم، كما ينبغي أن تكون هذه المعلومات داخل كل الصحف متوافرة وفي متناول الجمهور.

ث. استراتيجية استخدام الراديو والتلفزيون: إن برامج الإذاعة والتلفزيون وأنظمتها المستخدمة في البث والنقل المباشر وغير المباشر تستخدم استراتيجيات التسويق لغرض جذب جمهور كبير في مشاهدة المسابقات الرياضية ومتابعتها على نحو مباشر عبر شاشات التلفزيون، أو الاستماع لها عبر الإذاعة من خلال الراديو، فالراديو يبث الحدث في ساعة الذروة للجمهور، ولا يكون البث إلا لبضع ثوان من التعليقات على الأحداث الرياضية، وأن الآلاف من الجماهير يسمعون عنها، وبذلك تعم الفائدة للمصلحة العامة،

كما وينبغي إعطاء تفاصيل عن المنافسة على الوحدات الرياضية في محطة ما على أن يكون الإعلان بشكل صحيح ولغة سليمة (Burke, 2002 :347).

ثانياً: أبعاد الإستراتيجية التسويقية الرياضية

من خلال تصنيف السلع والخدمات إلى رياضية وغير رياضية، تَمّ التمييز بين الاستراتيجيات التقليدية، واستراتيجيات الرعاية المعتمدة في الأندية الرياضية إلى أربع أبعاد استراتيجية وهي:

البعد الأول: الإستراتيجية القائمة على أساس الموضوع.

البعد الثاني: الإستراتيجية القائمة على أساس المنتج.

البعد الثالث: الإستراتيجية القائمة على أساس التخطيط والضبط.

البعد الرابع: الإستراتيجية القائمة على أساس إستراتيجية المجالات الرياضية.

حددت المبادئ والأسس في التسويق الرياضي على أساس هذه الأبعاد الأربعة، وقد قام كل منهما بتزويد مجموعة من الأمثلة التي تؤكد فرضيات هذه الأبعاد (Fullerton, 2010 :2) و(Gray and McEvoy, 2005 :120).

يلاحظ من ذلك أن الأبعاد الرئيسة الأربعة تتمحور حول مفاهيم التسويق، وممارساته، واستراتيجياته، والذي عدّ مدخلاً لاستراتيجيات التسويق الرياضي، وعاملاً مهماً في اكتشاف الفروقات بين التسويق التقليدي، والتسويق الرياضي.

البعد الأول: الاستراتيجيات القائمة على أساس الموضوع: ويمكن تعريفها بأنها **"الاستراتيجيات القائمة على استراتيجيات التسويق التقليدية التي تشتمل على موضوع الرياضة في برنامج التسويق للمنتجات غير الرياضية"**، ويمكن للمسوّقين استخدام الرياضة في أنشطتهم التسويقية، وهنا يكمن دور وسائل الإعلام للوصول إلى الزبائن المحتملين على نحو فاعل.

إن هناك كثيراً من الأدلة على كيفية استخدام المسوّقين للإستراتيجية القائمة على أساس الموضوع في التسويق الرياضي من خلال الاهتمام باستراتيجيات الترويج والتوزيع، ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية بطرائق عدة منها:

- وضع إعلانات على المركبات والمحلات التجارية، والخدمية.

- الاهتمام بالمزيج التسويقي، بأن يـتم دراسـته جيـداً، وأن يكـون مصـمماً بشـكل يتوافق مع خصائص السوق المستهدفة، ولتحقيق ذلك يفترض على المسـوّق إمعـان النظـر في الإمكانيات المحددة، ومن ثَمّ تحديد المنتج والترويج له، ووضع آليات التسعير الملائمـة، واستراتيجيات التوزيع المناسبة.

- الإعلانـات التلفزيونيـة، مـن خـلال عـرض لاعـب نـادٍ معـين يـذهب إلى مطعـم للوجبات السريعة بعد تحقيق الفوز, فيقوم مشـجعي هـذا النـادي بارتيـاد هـذا المطعـم نفسه بعد كل فوز يحققه.

- الإعلانات التجارية المعروفة، كإعلان شفرات الحلاقة جيليـت التـي بـات إعلانهـا على شاشات التلفزيون وشبكات الانترنت مرتبطاً بالرياضيين.

- الإعلانات من خلال اللافتات، والشعارات الموضوعة حول الملعب، والتـي تحتـوي معظمها على إعلانات تجارية لمنظمات عامة، وأخرى راعية رسمية.

- ومن جانب آخر يكمن الهدف من كل الطرائق السابقة في تسويق المنتجات غـير الرياضية بالاعتماد على استراتيجيات قائمة على أسس رياضية، وتسويق موضوعي هادف.

البعد الثاني: الاستراتيجيات القائمة على أساس المنتج: وجاءت على أنهـا **"الجهـود المبذولة لتسويق المنتجات الرياضية باستخدام استراتيجيات التسويق التقليدية عنـدما لا يكون هناك علاقة بين المسوّق والمنظمات الرياضية"**، ويمكن لهـذه الإسـتراتيجيات أن تكـون مرتبطـة أو غـير مرتبطـة في موضـوع الرياضـة، ومـن الواضـح أن قـرارات هـذه الإستراتيجية المحددة مستقلة عن البيئة الرياضية، إلاّ أنها لا تزال ضمن نطاق التسـويق الرياضي، إذ إنه من المنطق للمسوّقين تنفيذ اسـتراتيجيات تتضـمن المواضـيع الرياضـية، كما لا تتحقق مثل هذه الاستراتيجيات بفضـل الجهـود الترويجيـة للتسـويق فقـط، بـل هناك مستويات متفاوتة من مشاركة الاستراتيجيات الرياضية داخل نطاق المنتجات، ونفاذ الجهـود المبذولـة في إطـار هـذا المجـال باسـتخدام عنـاصر المـزيج التسـويقي التقليدية، فضلاً عن اختيار السوق المناسبة، وتطوير المزيج التسويقي، وخير مثـال بث العديد من المسابقات والبطولات الرياضية على موجـات الراديـو، فضـلاً عـن

بثها على شاشات التلفزيون، ولعل أهم ابتكار هو القدرة على استخدام شبكة الإنترنت بالصوت والفيديو لمشاهدة الأحداث الرياضية مباشرة مع إمكانية التخزين والإرجاع.

البعد الثالث: الاستراتيجيات القائمة على أساس التخطيط والضبط: ينظم العديد من المسوّقين للمنتجات غير الرياضية أدوارهم رسمياً في فعاليات رياضية بطريقة أو أكثر من طرائق الرعاية الأربعة وهي: (**الرعاية التقليدية، وحقوق تسمية الأماكن، والترشيحات، واتفاقات الترخيص**).

وطبيعة هذه الرعاية تتم في أعلى مستوى من التكامل بين الرياضة وبيئة التسويق الرياضي، وهناك استراتيجية شائعة الاستخدام تضم وجود الداعم، أو الراعي الذي لديه منظمة رياضية يستخدمها في التسويق لمنتجات غير رياضية، وهذا التكامل يؤكد دور التنظيم في هذه الإستراتيجية. فعلى الرغم من وجود أساليب الرعاية التقليدية، يلاحظ هناك ثلاثة نماذج خاصة من الرعاية التي يستخدمها المسوّقون وهي:

1. رعاية الأندية الرياضية المحترفة.

2.رعاية نجوم الرياضة والمحترفين.

3.استخدام اتفاقات الترخيص.

فالأنموذج الأول يتضمن رعاية الأندية الرياضية ومشاركاتها في البطولات والأولمبياد الرياضية وكأس العالم كقيام منظمة McDonalds في محاولة منها لزيادة نسبة المبيعات بالاشتراك كداعم أو راعٍ رسمي للألعاب الأولمبية وكأس العالم 2010م في جنوب أفريقيا.

أما الثاني فجاء لتطبيق إستراتيجية التصديق، أو ما يسمى بـ"الرعاية الشخصية" فقلما يشاهد المشاهد برنامجاً تلفزيونياً، أو يقرأ إحدى المجلات دون رؤية، أو ملاحظة نجوم ألعاب القوى ونجوم كرة القدم وكرة السلة ولعبة الغولف وغيرها، ويمكن تمييز هذا الحدث بسهولة، بسبب المستوى العالي في الأداء الذي يحققه النجوم الرياضيون في ألعاب القوى، وكرة القدم، وكرة السلة، ولعبة الغولف، وغيرها في كل دورة موسمية، أو محلية، أو أولمبية، أو كأس العالم، في حين أن هناك العديد من النجوم، والأحداث الرياضية التي

لا تكون مشهورة، وهنا يتم التركيز على الرياضيين المشهورين فقط من أجل الاستفادة منهم في جهود التسويق للمنتجات غير الرياضية.

والأخير ينطوي على استخدام اتفاقات الترخيص، لبيع المنتجات غير الرياضية، ويمكن أخذ العلاقة بين منظمة NASCAR لأبحاث الفضاء ومنظمة Matil الأمريكية المنتجة للألعاب الإلكترونية كاستخدام الأخير لعلامة NASCAR التجارية، وشعبية هذه العلامة في الوسط الأمريكي والعالمي، فإن منظمة Matil ارتفع معدل مبيعاتها من الألعاب الإلكترونية خلال مدة قياسية كلعبة السيارات Hot Wheels التي ارتفعت معدلات مبيعاتها خلال عام 2009م إلى 90% بعد اتفاقها مع منظمة NASCAR للأبحاث الفضائية.

البعد الرابع: الاستراتيجيات القائمة على الرياضة: المتمثل بالمنظمات الداعمة (الراعية) الرسمية للملكيات الرياضية الذين في الوقت نفسه يقومون بترويج، وبيع المنتجات غير الرياضية، ونظراً لدور الرياضة في المنتجات، وأبعاد التكامل، فهذا يعكس نطاق أكبر من الاعتماد على الرياضة في تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية، وهذه الاستراتيجية الأقل شيوعاً من الاستراتيجيات المستخدمة في التسويق الرياضي، والأكثر شيوعاً من ناحية تسويق السلع الرياضية كالملابس الرياضية للفرق، أو توظيف الكوادر العاملة والمتخصصة لتغطية الحدث الرياضي.

مما تقدم، يلاحظ أن تنفيذ هذه الاستراتيجية في هذا المجال يمكن أن تكون فعالة جداً عندما يكون للزبائن جاذبية خاصة تجاه رياضة معينة يتم استغلالها لتنفيذها كبيع منظمة adidas الألمانية السلع الرياضية باستخدام الإعلان الذي يكمل رعايتها التقليدية من كرة القدم وكأس العالم لكرة القدم، إلا أن الاختلاف يكمن في حالتين هما:

1. **نوعية التنظيم.**
2. **طبيعة المكان الذي يتم فيه تنظيم الحدث الرياضي.**

ففي الأولى تقوم منظمة adidas برعاية هذا الحدث، أما الثانية فيقوم المسوق برعاية المنظمة، وفريقها المشهور، وإذا كانت كل من هذه الأمثلة تقدم أفضل ما يمكن أن يتناسب مع مجال الرعاية التقليدية، فأن عقد الرعاية يتيح فرص بيع المنتجات المرخص لها

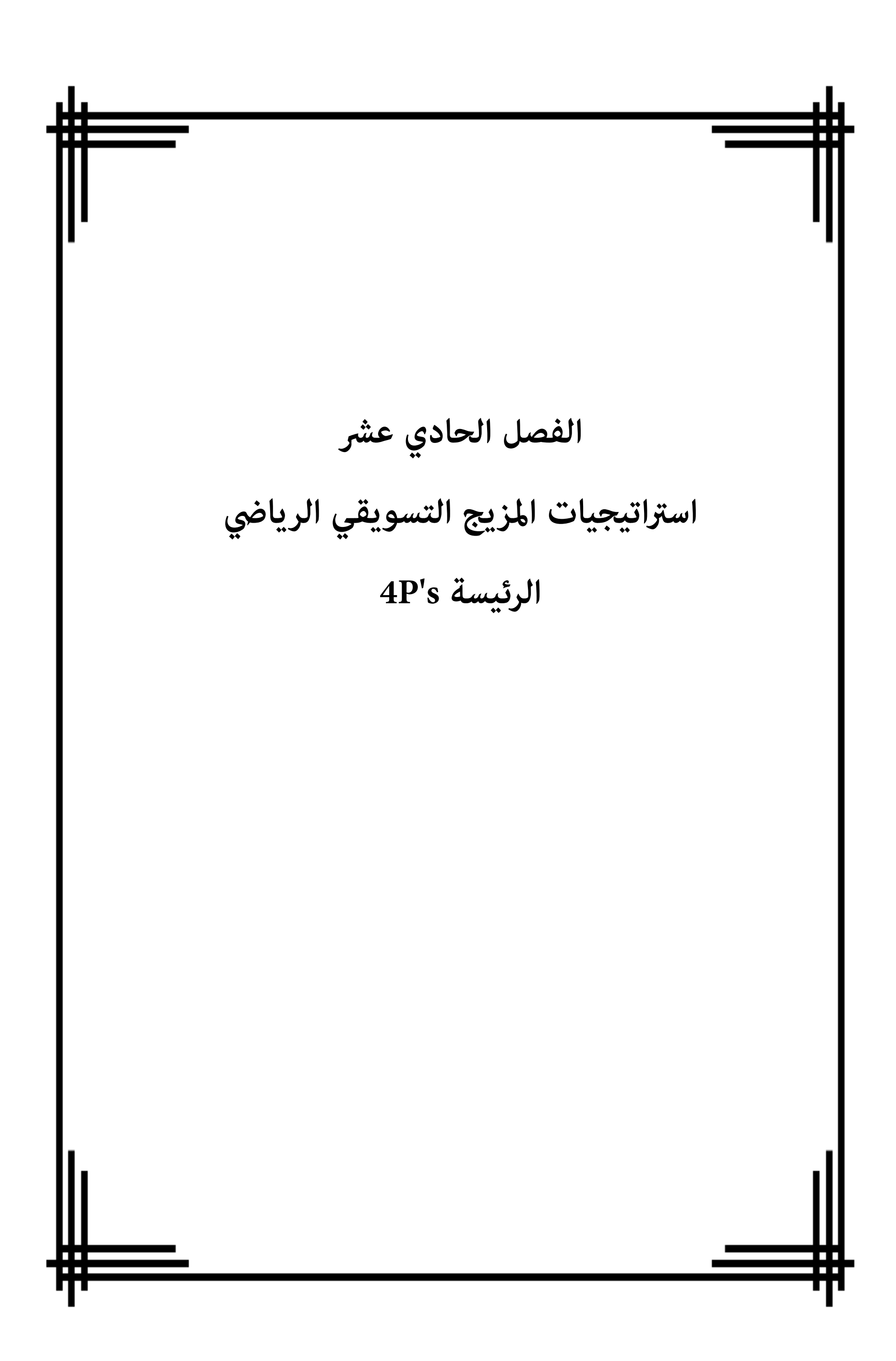
رسمياً، والاستفادة من شهرة اللاعبين، ومن ثَمّ هناك تداخل في كثير من الأحيان في أنواع الرعاية المستخدمة في المجال الرياضي، كما في الرعاية المقدمة من منظمة adidas للتجهيزات الرياضية لمنظمة FIFA في بطولات كأس العالم لكرة القدم 2010م المقامة في جنوب أفريقيا، ورعاية نادي ريال مدريد لكرة القدم لمنظمات الفورميولا 1 لسباق السيارات.

وبهذا، فإن هدف استراتيجيات التسويق الرياضي يبرز من خلال تسويق المنتجات من خلال الرياضة، إذ يتم إيجاد علاقة بين المنتج، والرياضة، والمسوّق، وأن الأخير لا يهتم فقط بزيادة الطلب على منتجه، بل أيضاً الحصول على المزيد من المشجعين في المقاعد المحددة في الملعب (Mullin, et al, 2000 :190).

كما وينبغي أيضاً حدوث نوع من التكامل بين المنتج المسوق له و الرياضة، وهذا يتم من خلال الاستراتيجيات الأربعة أنفة الذكر, إذ يحدث نوع من التكامل بين المزيج التسويقي والقرارات التسويقية والسوق المستهدفة (Shank, 2008 :230).

ومن جانب آخر تأخذ الاستراتيجيات القائمة على أساس الرعاية الرياضية موقعاً ودوراً مهماً في تسويق المنتجات غير الرياضية (Rohm, et al, 2006 :23)، إذ تطورت أساليب الرعاية الرياضية في الآونة الأخيرة هذه الاستراتيجيات وذلك من خلال تأثيرها المباشر في ممارسات التسويق الرياضي، ويلاحظ تنمية الفرضيات القابلة للاختبار وتنفيذ الأبحاث، ومن ثَمّ تقديم الإرشادات لصناع القرار في هذا المجال (Gladden and Sutton, 2005 :20).

لذا يفترض على مسوقي المنتجات الرياضية، ولاسيما الأحداث معرفة المبادئ التوجيهية التي تدلهم على أفضل الطرائق لاستخدامها في استراتيجيات التسويق الدولي، وكيفية تعزيز موقفها التنافسي بين المنظمات القائمة، والمضيفة الأخرى، وذلك من خلال دراسة البيئة الخارجية، وتوظيف الفرص، ومواجهة التهديدات، فهي من أوليات صناعة القرار التسويقي بجانب الوظائف الأخرى للمنظمات الداعمة (الراعية) (Gillis, 2005 :145-146).



الفصل الحادي عشر

استراتيجيات المزيج التسويقي الرياضي

الرئيسة 4P's

الفصل الحادي عشر

استراتيجيات المزيج التسويقي الرياضي الرئيسة 4P'S

أولاً: استراتيجيات المزيج التسويقي

يلاحظ في الأندية الرياضية أن هناك عناصر أخرى تدخل في المزيج التسويقي بعضها رئيسي، والآخر ثانوي مشتق من العناصر الأساسية السبعة للسلع والخدمات.

إن تأثير المزيج التسويقي على ولاء الجمهور الرياضي من مشجعين، ومشاركين، ومتفرجين، وداعمين جاءت ضرورة للمحافظة على مستوى السلع والخدمات التي توفرها المنظمات لجمهورها، وتطويرها ولاسيما خدمات البث الفضائي، والإعلانات، والإعلام الرياضي، والتقنيات المرتبطة بتقنيات الاتصال البديلة كالاتصال من خلال بروتوكول الانترنت، والإسراع في إطلاق البرنامج الخاص بنقل الأحداث الرياضية، فضلاً عن توفير المراكز التجارية لبيع التذاكر، واتساع رقعة انتشار مراكز الخدمة الهاتفية، واستوديوهات التحليل الرياضي والمعلقين الرياضيين التي تستضيفهم القنوات الفضائية كقنوات الجزيرة الرياضية وقنواتMBC .

1. استراتيجيات المنتج (السلع والخدمات): عرف المنتج بأنه "**أي شيء يقدم للسوق للانتباه والاهتمام والحيازة والاستخدام وأنه يلبي حاجات المستهلكين ورغباتهم ويلاحظ أن المستهلكين يقبلون على شراء المنافع وليس المنتج وبما يحقق لهم قيمة مضافة**" (Kotler, et al, 2009 :386).

إن جودة المنتجات ميزة تنافسية تطمح المنظمات اكتسابها، إذ عرّفت ومن منظور تسويقي على أنها "**قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك ورغباته ومتطلباته**" (Perreault and McCarthy, 2002 :249).

إن اللعبة الرياضية منتج رئيس، وجميع البنى التحتية ذات الصلة بها من ملاعب، ومعسكرات التدريب، وقنوات البث والنقل التلفزيوني، وكاميرات التصوير، والتذاكر، وساحات وقوف السيارات، وأنشطة أخرى مرافقة كالسياحة، والترفيه، وغيرها هي بمثابة إمدادات للحدث الرياضي (Shilbury,et al, 2009 : 87).

فالمنتج الرياضي هو عنصر رئيس وعنصر إمداد في الوقت نفسه، الشكل (1-11) (Mullin, et al, 2007 :150)، فشكل المربع هو عنصر رئيس، والشكل البيضوي هو عنصر إمداد للعنصر الرئيس.

الشكل (1-11)

عنصر المنتج الرياضي الرئيس والإمداد

فمن خلال ملاحظة مراحل دورة حياة المنتج يلاحظ الآتي:

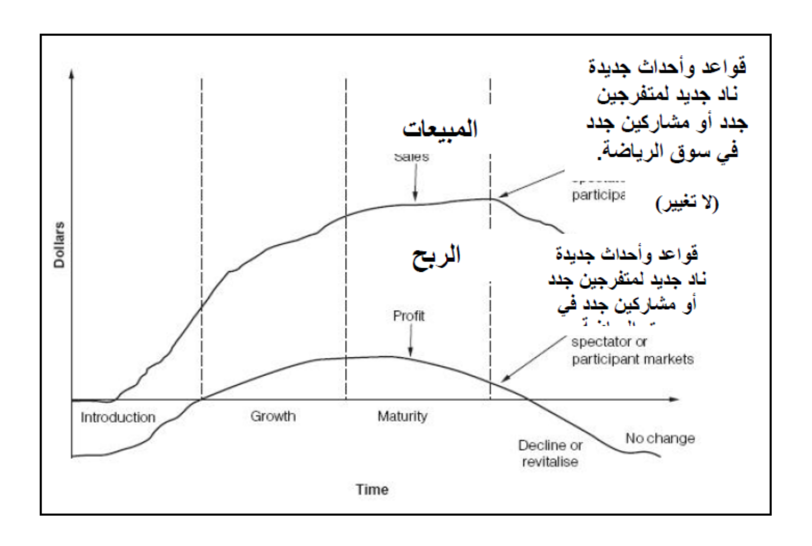
1. **مرحلة التقديم:** مرحلة نمو بطيئة جداً لأن المنتج جديد في السوق وغير معروف من كثير من المستهلكين، والأرباح غير موجودة لأن تكاليف دخول المنتج إلى السوق عالية جداً، إذ هنالك نفقات إنتاجية وتسويقية كبيرة تقع على عاتق المنظمات.
2. **مرحلة النمو:** يلاحظ دخول المنتج إلى السوق وبدء تحقيق الأرباح، كما يلاحظ أن عدد المنتجين قليل في هذه المرحلة، ومن ثَمّ فإن الفرص كثيرة للاستمرار.

3. **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة يلاحظ تباطؤ المبيعات لأن معظم المستهلكين قد استهلكوا المنتج المطروح في السوق، ومن ثَمّ فإن الأرباح تستقر، أو تنخفض إلى معدل ما وذلك بسبب زيادة عدد المنتجين وقنوات الترويج والتوزيع، والكل في موقف تنافسي لتعزيز منتجه المطروح في السوق.

4. **مرحلة الانحدار:** هنا يلاحظ تراجع بالمبيعات مما يؤدي إلى تآكل الأرباح وتعمل المنظمة على سحب منتجها شيئاً فشيئاً من السوق (Shilbury, et al, 2009 :97-98). الشكل (2-11) يعرض دورة حياة المنتج.

الشكل (2-11)

دورة حياة المنتج الرياضي



Source: (Shilbury, David, Westerbeek, Hans, Quick, Shayne and Funk, Daniel, (2009), "Strategic Sport Marketing", 3rd Edition, Printed by COM Image Printing, Singapore, P.98).

بذلك تعمد المنظمات عامة، والأندية الرياضية خاصة إلى وضع استراتيجيات تتناسب وكل مرحلة من هذه المراحل.

1. الاستراتيجيات الموضوعة في مرحلة تقديم المنتج: إن الاستراتيجيات التي يتم إتباعها استراتيجيات تتعلق بتحقيق ميزة الريادة (Pioneer Advantage)، فتحاول المنظمات المحافظة على موقعها الريادي في السوق أمام المنظمات المنافسة. بذلك فإن المنظمة تضع استراتيجيات عدة لتعزيز منتجاتها المقدمة ومنها:

- إستراتيجية المنتج والتي تركز على تقديم المنتج الأساسي.

- إستراتيجية السعر والتي تركز على وضع السعر بناءً على هامش معين من الربح، وهذا السعر قد يكون أقل من التكاليف أو مساوياً لها، ولكن السعر يكون مرتفعاً لتغطية التكاليف المرتفعة.

- إستراتيجية الترويج والتي تركز على البيع المكثف والتجريب (تجريب المنتج واستخدامه من قبل المستهلكين).

- إستراتيجية التوزيع والتي على بناء التوزيع الاختياري. (عكروش وعكروش، 2004 :131).

وهناك استراتيجيات أخرى تتبعها المنظمات في مرحلة التقديم وهي:

- **إستراتيجية القشط السريع:** تتضمن تقديم المنتج بسعر عالٍ ومن خلال توجيه حملة ترويجية مكثفة، وعندها تفرض المنظمة أسعاراً عالية لتغطية التكاليف العالية من جهة ولتحصيل الربح على كل وحدة منتجة من جهة أخرى (Kotler and Keller, 2007 :379). ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في الأندية الرياضية في الحالات الآتية:

- جزء كبير من السوق المحتمل غير مدركٍ للأنشطة والفعاليات الرياضية التي تقام، وغير مدرك لما تحققه من متعة وترفيه.

- الجزء المستهدف من الجمهور يدرك الأنشطة والفعاليات الرياضية، وهم على استعداد للمشاركة والتشجيع، ولديهم القدرة على دفع السعر المعروض للتذاكر.

- **إستراتيجية القشط البطيء:** تتضمن تقديم المنتج بسعر مرتفع وحملة ترويجية منخفضة، والهدف تغطية تكاليف إنتاج المنتج، وتسويقه، وحملة ترويجية منخفضة لتجنب

التكاليف، ونفقات الترويج، ومن ثَمّ الحصول على ربح معين خلال مدة زمنية معقولة، ولإضفاء سمعة عالية ومتميزة للمنتج وعلامته التجارية، بذلك لا تحتاج إلى حملات ترويج مكثفة (Blech and Blech, 2001 :456) ويمكن تطبيقها في الحالات الآتية:

- وجود سوق محدودة للأنشطة والفعاليات الرياضية المقدمة.
- غالبية الجمهور في السوق مدرك للمنافع الفعلية المتحققة من متابعة الأنشطة الرياضية.
- وجود جمهور يرغب بدفع سعر عالٍ للتذاكر، لأن إمكانياتهم الشرائية عالية، ولاسيما في المرحلة الأولى من بدء الأحداث الرياضية.

- **إستراتيجية الاختراق السريع:** يتم تقديم المنتج بسعر منخفض، وحملة ترويجية مكثفة، والهدف إحداث اختراق للسوق بسرعة، مع محاولة الحصول على حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين (Kotler and Keller, 2007 :380)، ويتم تطبيقها في الحالات الآتية:

- عندما يكون سوق الأنشطة والفعاليات الرياضية واسعاً نسبياً مع فرصة كبيرة لتوسيع الحصة السوقية للمنظمة.
- وجود جمهور رياضي ذو حساسية عالية من السعر المرتفع، لأسباب تتعلق بالقدرة الشرائية.
- وجود منافسة قوية من منظمات تطرح علامات شعارات عدة لأنديتها وفرقها الرياضية.
- عندما تكون تكلفة إعداد النشاط الرياضي وتهيئته منخفضةً نسبياً، فإنه يتم طرح تذاكره بسعر منخفض.

- **إستراتيجية الاختراق البطيء:** يتم تقديم المنتج بسعر منخفض، مع حملة ترويجية منخفضة، لأن السعر المنخفض يشجع على قبول المنتج من المستهلكين، ومن ثَمّ يؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية للوحدة الواحدة من المنتج، (Kotler and Armstrong, 2008 :226)، وتطبق في الحالات الآتية:

- وجود سوق كبيرة للأنشطة والفعاليات الرياضية، مع إمكانية توسيع السوق تدريجياً.
- توفر درجة كبيرة من الوعي، والإدراك لدى الجمهور المستهدف.
- كون الحساسية من السعر المرتفع عالية لدى الجمهور المستهدف.

2. الاستراتيجيات الموضوعة في مرحلة النمو: تتبع المنظمة استراتيجيات متعددة الهدف منها إطالة مدة النمو للعلامات التجارية للسلع والخدمات التي قدمتها للسوق (Bean, 2000 :258) إذ تحاول المنظمات بقاء منتجاتها لمدة أطول في هذه المرحلة بعد انتقالها من مرحلة التقديم وقبل الانتقال إلى مرحلة النضج (الديوه جي، 2000 :82). يمكن تطبيقها في الأندية الرياضية وكالآتي:

- تحسين العلامة التجارية، أو إضافة، وتعديل خصائص للعلامة التجارية للنادي، بغية جذب أكبر عدد من الجمهور الرياضي، والذين لديهم قدرة شرائية عالية.

- الدخول إلى أجزاء جديدة في السوق الرياضية من خلال التنويع بالأنشطة والفعاليات الرياضية التي تقدمها.

- استخدام قنوات توزيعية، لتوسيع نشاطها الرياضي، فهي بذلك تزيد من حصتها السوقية وكسبها موقفاً تنافسياً، إلا أن في بعض الأوقات تحتاج إلى كلف إضافية لتفعيل هذا الهدف.

- تحسين الأنشطة الترويجية وتعزيزها بهدف توفير المعلومات الرياضية لجمهورها عن الأنشطة والفعاليات التي تمارسها.

- خفض السعر في الوقت المناسب، محاولة لجذب أكبر عدد من الجمهور من ذوي الحساسية العالية تجاه السعر، لتكون المنظمة قد استقطبت كافة الشرائح السوقية.

وأيضاً من الاستراتيجيات المعتمدة في هذه المرحلة:

- **إستراتيجية تطوير المنتج**، وجودته، وإضافة مواصفات جديدة، وتطوير نمط المنتجات، بهدف زيادة المبيعات، وقد يكون هذا التطوير على شكل إدخال أنشطة رياضية جديدة للسوق الرياضية، أو إضافة خدمات جديدة للسوق (السكارنة، 2008 :165).

- ما يتعلق بالسلع الرياضية فهناك **إستراتيجية إضافة نماذج جديدة** بأحجام، وأوزان مختلفة متبعة بذلك جودة السلعة الأصلية، تلبية لحاجات كل فئات المستهلكين ورغباتهم.

- **إستراتيجية استخدام الإعلان والإعلام** بهدف توفير الوعي، والإدراك المؤدي إلى تفضيل السلعة (عكروش وعكروش، 2004 :133).

3. الاستراتيجيات الموضوعة في مرحلة النضج: تعمل العديد من المنظمات في هذه المرحلة لقبول الأمر الواقع والذي يتصف بانخفاض المبيعات لكافة المنتجات والعلامات التجارية المطروحة، ويلاحظ أن المنظمات تحاول المحافظة على مبيعاتها وتقليل الأموال التي تنفقها، بذلك تتبع المنظمات العديد من الاستراتيجيات لتعزيز موقفها أمام المنافسين في هذه المرحلة (عبيدات، 2009 :81).

- **إستراتيجية تعديل السوق:** دراسة إمكانية توسيع السوق من خلال العمل على زيادة حجم مبيعاتها من خلال جذب المستهلكين غير المستخدمين للعلامة التجارية لمنتج ما وتحويلهم إلى مستخدمين لها (عبيدات ، 2009 :81)، أو من خلال الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق وكسب شرائح من المستهلكين الجدد (عكروش وعكروش، 2004 :136).

-**إستراتيجية تعديل المنتج:** تحاول المنظمة المحافظة على مبيعاتها عن طريق تعديل خصائص منتجاتها، وعلاماتها التجارية، لجذب مستهلكين جدد لها، وذلك إما لتحسين نوعية المنتج، أو لتحسين خصائص العلامة التجارية والتي من الممكن أن تحقق ميزة تنافسية، وبناء مكانة ذهنية لمنتجاتها (Bean, 2000 :259).

- **إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي:** وتتضمن تعديل بعض أو معظم عناصر المزيج التسويقي، كما ويمكن أن تكون هناك قرارات جديدة تصدر من مدراء التسويق بخصوص هذه التعديلات والتي تصب في صالح المنظمة أمام التغيرات البيئية السريعة، والمنافسة القوية، والتعديلات يمكن أن تأخذ الصيغ الآتية:

- السعر: هل السعر الحالي للتذاكر يجذب الجمهور أم لا ؟

- الترويج: كيف سيتم زيادة نفقات الإعلان على نحو يزيد من أهمية الحدث الرياضي، وزيادة استقطاب الجمهور؟ وهل يصّح تغيير محتوى الرسالة الإعلانية ؟ وهل هناك هدايا تذكارية مقدمة لذلك الحدث للجمهور؟

- التوزيع: كيف يمكن للمنظمة الرياضية أن تزيد من قنوات التوزيع لأنشطتها وفعالياتها الرياضية، وهل أن ما موجود حالياً يعدّ كافياً أم لا ؟

- البيع الشخصي: هل هناك إمكانية لزيادة عدد رجال البيع، وتحسين مهاراتهم البيعية ؟ وهل يمكن تغيير مناطق البيع؟ وهل هناك حوافز مقدمة لرجال البيع ؟

- الخدمات: هل تتمكّن المنظمة من تقديم خدمات إضافية وفي مناطق بيعية متنوعة ؟ وهل لها من توسيع قاعدة تقديم الخدمات لتشمل فئات أخرى من الجمهور؟.

4. الاستراتيجيات الموضوعة في مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة يكون الانخفاض شديداً بالنسبة للأنشطة والفعاليات التي تقدمها المنظمات، وخروج العديد من الأندية الرياضية من السوق الرياضية، كون مستواها أخذ بالتراجع، ويرجع هذا الانخفاض لأسباب عدة منها:

- انخفاض في مستوى أداء الأنشطة والفعاليات الرياضية، نتيجة عدم المتابعة ومواكبة الأندية الرياضية الأخرى.

- زيادة المنافسة الداخلية والخارجية نتيجة دخول منظمات رياضية منافسة.

2. استراتيجيات التسعير: يعتمد اختيار إستراتيجية التسعير المناسبة على الكيفية في تحديد إدارة المنظمة للهياكل السعرية المراد إتباعها بالمقارنة مع المنافسين، وكذلك فيما إذا كانت الإدارة تريد تبني سياسة سعرية فعالة ونشطة، أو سياسة سعرية سلبية في المزيج التسويقي (عبيدات، 2009 :173).

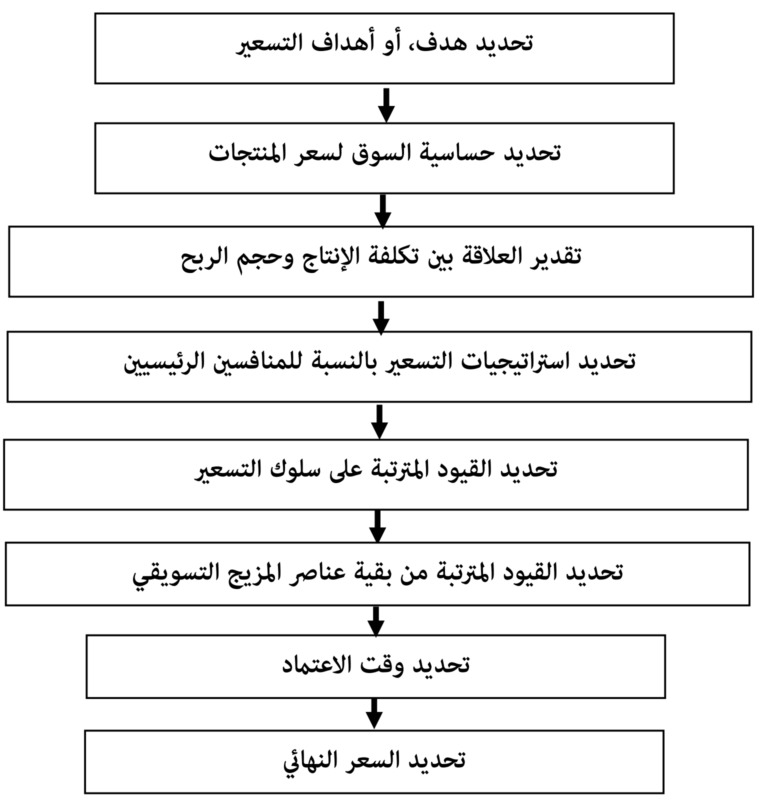
وتتأثر سياسات التسعير بعوامل عدة منها: الموقع، وحجم الصناعة، ومستويات الصناعة، والخدمات المقدمة للزبائن، ويفترض أن تنسجم سياسة السعر مع سياسات المنظمة العامة الكلية (النجار والعلي، 2008 :170).

وتأخذ الأندية الرياضية بنظر الاعتبار المتغيرات الداخلية للمنظمة والمتمثلة بالأهداف، والغايات، والمتغيرات الخارجية المتمثلة بسلوك المنافسين عند وضع

إستراتيجية تسعير منتج معين، أو تعديل سعره، ويلاحظ أنه غالباً ما يتم وضع إستراتيجية السعر لمدى قصير وليس طويلاً، بسبب شدة المنافسة، وما تتسم به البيئة الخارجية من تغيرات مستمرة، وسريعة (Shilbury, et al, 2009 :108).

الشكل (3-11)

تحديد إستراتيجية التسعير في المنظمات الرياضية



Source:(Shilbury, David, Westerbeek, Hans, Quick, Shayne and Funk, Daniel, (2009), "Strategic Sport Marketing", 3rd Edition, Printed by COM Image Printing, Singapore, P.109)

1. تحديد هدف (أهداف) التسعير: على الرغم من وجود اختلاف واضح في عملية تقديم منتج جديد إلى السوق ووجود منتج في السوق ثم تحديد سعره، أو تعديله، إلا أن هدف التسعير هو واحد على حد سواء (Shilbury, et al, 2009 :109)،

ومن المهم أن تدرك المنظمات تـأثير الأسـعار عـلى المسـتهلكين، وتصـوراتهم تجـاه المنـتج، فغالباً تكون المنتجات ذات الجودة العالية أسعارها مرتفعة وهذا يكون له تأثير قوي على تحديـد مكانـة المنـتج في السـوق (Kotler and Keller, 2006 :437)، لـذا فاسـتراتيجية تسعير المنتج يفترض أن تكون منبثقة من الأهداف التسويقية الكلية للمنظمة.

ويلاحظ أن للتسعير أهـداف أهمهـا: بقـاء المنظمـة واسـتمرارها، وهـدف تعظـيم الربح الحالي، وهدف زيادة الحصة السوقية، وهدف السـعر نفسـه إذا كـان المـراد قشـط الأسعار السوقية الأخرى.

الجدول (1-11)

الأهداف التسويقية والأهداف السعرية المستمدة منها

الأهداف التسويقية	الأهداف السعرية المستمدة من الأهداف التسويقية
تعظيم قيمة المساهمين	تعظيم الربح تعظيم نمو المبيعات تعظيم الإيرادات
الابتكار في الأنشطة الرياضية	قشط السوق
تقديم منتجات ذات جودة عالية	سعر عالي
أن يكون المنتج لدى أكبر مجموعة من المستهلكين	استرداد كامل للتكاليف استرداد جزئي للتكاليف

Source:(Shilbury, David, Westerbeek, Hans, Quick, Shayne and Funk, Daniel, (2009), "Strategic Sport Marketing", 3rd Edition, Printed by COM Image Printing, Singapore, P.110)

2. تحديد حساسية السوق للسعر: وتتمثّل في الكيفية التي يتأثر بهـا المسـتهلكون من سـعر المنـتج المطـروح ابتـداءً مـن وضـع السـعر وانتهـاءً بالسـعر النهـائي (Palmer, 2001 :289)، وعلى الأندية الرياضية معرفة حجم السوق وتقسـيمات السـوق، إذ يفـترض توافر المعلومات الدقيقة عن هذه الأسواق وقطاعاتها السوقية، وذلك لأن العرض والطلب والمرونة كلها مهمة بالنسبة للمنظمـة عنـد تحديـدها للسـعر لتجنـب حساسـية السـوق المتمثل بالمستهلكين تجاه المنتجات المطروحة (Shilbury, et al, 2009 :110).

ومـن المفـترض تحديـد مسـتوى الطلـب، لأنـه لكـل مسـتوى سـعري معـين هنـاك مستويات معينة من الطلب تؤثر عـلى تحقيـق الأهـداف التسـويقية للمنظمـة الرياضـية والعلاقة العامة بين السعر والطلب أن زيادة السعر يؤدي إلى انخفاض الطلب وبالعكس.

3. **تقدير العلاقة بين تكلفة الإنتاج وحجم الربح:** وهـذه تتعلـق بتحليـل كـل مـن الكلفة والربح، وهناك تحليل التعادل الـذي يـدرس التفاعـل بـين العوامـل التـي تـؤثر في مستويات الأرباح (Cravens, et al, 2006 :323)، وهذه العوامل هي:

- أسـعار البيـع.- حجـم المبيعـات.- تكلفـة الوحـدة المتغـيرة.- مجمـوع التكـاليف الثابتة.

- مبيعات مزيج المنتج (Kerin and Peterson, 2007 :428).

4. **تحديد استراتيجيات التسعير بالنسبة للمنافسين:** عند وضع أي خطـة تسـويقية يفترض مراقبة سلوك المنافسين الذين يحيطون بالنادي الرياضي بوصفهم جـزءاً مهـماً مـن البيئة الخارجية للمنظمة والعمل على ضبط ومعرفة القواعد والإجراءات التـي يسـلكونها في عملهم التجاري والخدمي، ووفقاً لذلك فإن السؤال الأول والمهم هو من هم المنافسون الكبـار الـذين تضـعهم المنظمـة في الحسـبان عنـد الشروع بـأي سياسـة، أو اسـتراتيجية تسـويقية ؟ حتـى وإن كانـت طبيعـة العمـل، أو النشـاط الريـاضي مختلفـةً بـين الأنديـة الرياضية كأنشطة كرة القدم وأنشطة كرة السلة، أو حتى في نفس المجال الرياضي كـما في أنشطة الأندية الرياضية للعبة الغولف، بذلك فعلى الأندية الرياضية تحديـد ومتابعـة مـا يفعله المنافسون، ومن ثَمّ بعد ذلك الاستجابة لتغيرات أسعار منتجاتها (Shilbury, et al, 2009 :112).

وبعـد ذلـك تـأتي الخطـوة الثانيـة والتـي تتعلـق بأسـعار منتجاتهـا مقابـل أسـعار المنافسين، إذ على النادي الرياضي ملاحظة العرض في المنتجـات المطروحـة في السـوق مـن المنافسين، ومعرفة الاستراتيجيات الناجحة والفاعلة للمنظمات المنافسـة والأخـذ بهـا عنـد صياغة إستراتيجية تسعير جديدة (Shilbury, et al, 2009 :111).

فإذا تمكنت الأندية الرياضية معرفة ما يدور من خطط، ومقترحات المنظمات المنافسة من خلال جمعها لمعلومات صحيحة ودقيقة، حينها يمكن القول أن الأندية الرياضية يمكنها أن تضع سيناريوهات جديدة ومختلفة في التسعير، واختيار الوقت المناسب، لاختيار الإستراتيجية السعرية الملائمة.

5. **تحديد القيود المترتبة على سلوك التسعير:** تعتبر القوانين واللوائح التي تفرضها الحكومة على الأندية الرياضية من أكثر القيود التي تواجهها في عملها، إذ إن التدخل الحكومي في سلوك الأندية الرياضية ولاسيما فيما يتعلق بسياسة التسعير وتنظيم الأسعار هي من أكثر القيود التي تعاني منها الأندية الرياضية ومثال ذلك أي اتفاق فيما بين الأندية الرياضية على وضع سعر لمنتج ما ولا يتفق عليه الجمهور يعتبر خارج القانون، إذ تحاول الحكومة المحافظة على الممتلكات العامة من ملاعب وساحات رياضية وجعلها متاحة لأفراد المجتمع كافة وغير محصورة لجهة، أو منظمة معينة، بذلك فإن الحكومة هي التي تضع الحد الأقصى للسعر وليس المنظمات (Shilbury, et al, 2009 :112).

6. **تحديد القيود المترتبة من بقية عناصر المزيج التسويقي:** تتأثر إستراتيجية التسعير ببقية عناصر المزيج التسويقي، فالمنتج عندما يتم طرحه في السوق على شكل مجموعة متنوعة من المنتجات (خليط المنتج)، أي حزمة من المنتجات لعلامة تجارية واحدة يكون تأثيره أكبر من طرح منتج فردي، ويلاحظ ذلك في المنتجات الغازية خلال فصل الصيف، فمنظمة بيسبي كولا، أو كوكا كولا تقوم بطرح تشكيلة من منتجاتها كل منها يأخذ سعر مختلف عن الآخر(Cravens, et al, 2006 :325).

وتتأثر إستراتيجية التسعير بقنوات التوزيع التي تمتلكها المنظمات الرياضية، فالمناطق القريبة من الجمهور الرياضي تكون عملية نقل المنتجات أسرع وأقصر مسافةً، بذلك فالكلف تكون أقل مما لو كان الجمهور الرياضي بعيد عن منطقة النادي الرياضي، ومن ثَمّ يلاحظ أن السعر يختلف تبعاً للقنوات التوزيعية التي تمتلكها المنظمات الرياضية، وتقوم الأندية الرياضية بتقديم منتجاتها إلى متاجر الجملة والمفرد ومن ثَمّ تقوم الأخيرة بتوفيره للجمهور في المكان والوقت المحددين (Kotler, et al, 2009 :588)

وفيما يتعلق بالترويج، فإن إستراتيجية التسعير تتأثر بشكل كبير في الحملات الترويجية، وذلك لأن الأخيرة تعمل على جذب أكبر عددٍ ممكن من الجمهور لاستخدام المنتج الرياضي، إذ تعمل بعض المنظمات الداعمة (الراعية) للرياضة على جذب الجمهور لمنتجاتها من خلال استخدام الرموز والشخصيات والمشاهير الرياضيين (Shilbury, et al, 2009 :113).

7. **تحديد وقت الاعتماد:** إن الزائرين من المتفرجين والمشجعين لمشاهدة حدث رياضي ما، أو لعبة رياضية على أرض الملعب يلاحظ أنهم يشتركون في عملية إنتاج المنتج مع النادي الرياضي، فتحديد وتنظيم دورة الألعاب الأولمبية مهمة جداً لدى الأندية الرياضية من ناحية التوقيتات التي تضعها، وكذلك فيما يتعلق الأمر بالتذاكر فإنه يفترض توزيعها وبيعها في الوقت المحدد وإلا تعتبر ملغية وخسارة على المنظمة بعد انتهاء الحدث، أو اللعبة في الملعب. إذ لا يمكن بيع التذاكر في اليوم التالي، أو خزنها لدورة ألعاب أولمبية قادمة. بذلك فالاعتماد على الوقت يحتم على النادي الرياضي بيع أكبر عدد من التذاكر على الجمهور الرياضي وبأسعار مرتفعة وتحقيق مستويات عالية من الأرباح.

8. **تحديد السعر النهائي:** بعد الخطوات السابقة الذكر تم ملاحظة العوامل التي تؤثر في السعر، وتستند عملية تحديد السعر النهائي للمنتج بشكل أساسي على الكلفة والمنافسة والعرض والطلب، بذلك فإن النادي الرياضي يضع عدة مؤشرات ويقوم بدراسة كافة العوامل المؤثرة عليه عند الشروع بوضع السعر النهائي والذي يفترض أن يتوافق مع رغبات الجمهور، فضلاً عن مشاركة بعض المنظمات الداعمة (الراعية) والجماهير الرياضية التي لها مكانة متميزة لدى النادي الرياضي في آلية تحديد السعر النهائي (Shilbury, et al, 2009 :114).

3. **استراتيجيات الترويج:** يمكن النظر لإستراتيجيات الترويج بأنها تتضمن مجموعة من الأهداف الواجب تحديدها وإنجازها من خلال تصميم مزيج ترويجي مناسب ومحدد، وذلك لأن مراحل إعداد إستراتيجية ترويجية وتطويرها يتضمن تحديداً واضحاً

للأسواق المستهدفة مع معرفة تامة بخصائص المستهلكين المراد إيصال الرسالة الترويجية لهم على وفق الاعتبارات المكانية والزمانية (عبيدات، 2009 :193).

وهناك إستراتيجيتان رئيستان للترويج تعنى الأندية الرياضية بموجبها بتشكيل حالة من التنسيق للجهود المبذولة منها والتي تستهدف فئات سوقية معينة من المستهلكين وفقاً لأهداف إستراتيجية التسويق التي ترغب بتحقيقها الأندية الرياضية وهما:

- **إستراتيجية الدفع:** يقوم النادي الرياضي بموجبه بالتركيز على الوسائل الترويجية مثل البيع الشخصي والإعلان، أو أي وسيلة ترويجية أخرى باتجاه تجار الجملة على وجه الخصوص ودفعهم إلى توجيه حملاتهم الترويجية باتجاه تجار المفرد والذين يقومون بدورهم بتوجيه جهودهم البيعية إلى المستهلكين النهائيين، وضمن هذه الإستراتيجية تمنح الأندية الرياضية خصومات لتجار المفرد، فالدفع إذاً هو مشاركة المنتج والموزع في دفع المنتجات الرياضية خطوة بخطوة من خلال قنوات توزيعية وصولاً إلى المستهلك.

-**إستراتيجية الجذب:** يقوم النادي الرياضي فيه بتوجيه الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الترويج ومن ثَمّ يتم الضغط على تاجر المفرد لتشجعيه بتوفير المنتجات المطلوبة مباشرة من المستهلك، إذ يقوم تاجر المفرد بتحرير الطلب المقدم إلى تاجر الجملة ومن ثَمّ إلى النادي الرياضي، وهذه الإستراتيجية مألوفة لدى المنظمات على نحو عام والتي تسعى إلى جذب المستهلك لطلب منتجاتها (Smith, 2008 :180-181).

وهناك الإستراتيجية المركبة التي تجمع بين البيع الشخصي والإعلان وبقية الاستراتيجيات الترويجية الأخرى الدفع والجذب لتحقيق أهداف البيع (Richman, 2007 :4).

4.استراتيجيات التوزيع: تلعب دوراً مهماً، ومتكاملاً مع بقية استراتيجيات المزيج التسويقي، فإن وجود أي مشكلة، أو خلل في صياغة إستراتيجية التوزيع واختيارها تنعكس سلباً على استراتيجيات التسويق الأخرى، ومن ثَمّ فشل العملية التسويقية بأكملها.

وهنـاك جملـة مـن العوامـل المـؤثرة في صـياغة الإسـتراتيجية التوزيعيـة واختيـار الإستراتيجية المناسبة للتوزيع وهي:

- اتجاه صناعة المنتج،:هل تميل إلى البيع المباشر مع عدد محدود من الوسطاء؟
- المساحة الجغرافية للسوق المسـتهدفة: فـإذا كانـت السـوق المسـتهدفة كبـيرة، ومترامية الأطراف في البلاد، فإن استخدام الوسطاء سيكون أفضل.
- الاستخدام المتزايد للانترنت: وهذا يقود إلى توزيـع العديـد مـن الخـدمات مثـل التأمين، والخدمات المصرفية وعلى نحو مباشر.
- عندما يرغب المنتج بـالتحكم في تطبيـق إسـتراتيجيته التسـويقية فـإن التوزيـع المباشر هو الأنسب (Stimpson, 2002 :206).

وإلى جانب ما ذكر من عوامل هناك عوامل أخرى تتمثل بـ:

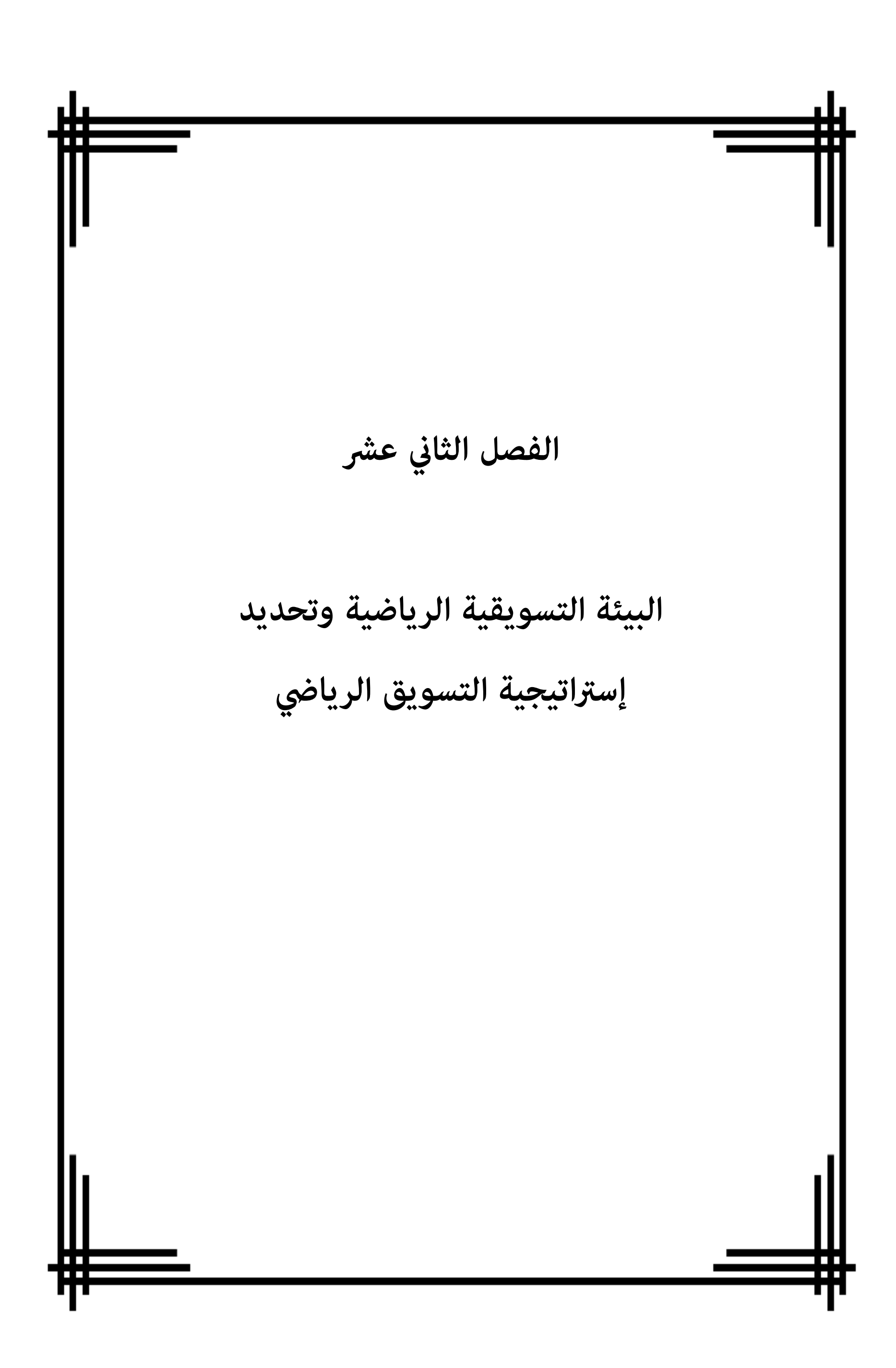
- **الاقتصادية:** عندما لا تتوفر الإمكانيات المالية للمنظمة نتيجة لركود العمل فإنها تلجأ للتوزيع من خلال الوسطاء بسبب التكلفة المنخفضة مقارنة بتوزيعها المباشر.
- **القانونية:** عندما يمنع القانون البيع المباشر، فإن المنظمـة تلجـأ لاختيـار طرائـق بديلة للتوزيع.
- **قدرة الوسطاء:** عندما يكون الوسـطاء مثقلـين بمنتجـات المنافسـين، فـإنهم لـن يكونوا مؤهلين لتوزيع المنتج الجديد ويكـون التوزيـع المبـاشر هـو الأفضـل (Richman, 2007 :333).

ومن الاستراتيجيات التي تعتمدها الأندية الرياضية في توزيعها لمنتجاتهـا الرياضـية الآتي:

- **استراتيجية التغطية الشاملة، أو التوزيع المكثف:** يقصد بهـا عـرض المنتجـات الرياضية في أكثر ما يمكن من منافذ التوزيع بهدف تحقيق أكبر تغطية ممكنة للمنـتج الرياضي في أكثر ما يمكن من منافذ التوزيع، ويلاحظ أنه غالباً ما تـوزع السـلع المـيسرة مثـل الصـحف الرياضـية، والإكسسـوارات الرياضـية، وملابـس، وأحذيـة، ومعـاطف، وقبعات رياضية، ومواد غذائية وطبية، إذ إن في هذا النوع من التوزيع يتطلب تغطية

شاملة للسوق، وأن شراء مثل هـذه السـلع لا يحتـاج إلى تخطـيط، أو تفكـير معمـق مـن المستهلك قبل اتخاذه لقرار الشراء.

- **استراتيجية التغطية الانتقائية (التوزيع الانتقائي):** يتم استخدام عدد محدود من الوسطاء للقيام بعملية التوزيع للمنتجات الرياضية، بمعنى أنه يتم عرضها في منافذ توزيعية محددة بشكل يعطي للمنظمة الرياضية حق توزيع، أو بيع منتجاتها لعدد محدود من الوسطاء، وفي مناطق جغرافية مختلفة، وبشروط يضعها النادي الرياضي مثل شهرة الوسيط، والإمكانيات المادية، وموقع المتجر، والقدرة على خدمة المنتج والمستهلك (Stimpson,2002 :209).



الفصل الثاني عشر

البيئة التسويقية الرياضية وتحديد إستراتيجية التسويق الرياضي

الفصل الثاني عشر
البيئة التسويقية الرياضية
وتحديد إستراتيجية التسويق الرياضي

أولاً: مفهوم البيئة التسويقية

إن دراسة البيئة وتحليلها أمر يفترض أن تقوم به المنظمات الرياضية، إذ يشكل أساساً لأي تخطيط سليم وفعّال لوضع استراتيجياتها. إذ إن الاستراتيجية التسويقية هي الجزء الأساسي من جملة الأنشطة التي تقوم بها الأندية الرياضية وفعالياتها، وأن هذه الدراسة والتحليل يشكلان عاملاً فعّالاً لإنجاح التخطيط والتنفيذ للأنشطة التسويقية التي تقوم بها.

وما البيئة التسويقية إلا جزءاً من البيئة الكلية للمنظمة الرياضية وتشمل كل العناصر من خارج المنظمة والتي تؤثر على نحو مباشر، أو غير مباشر في الأنشطة التسويقية والتي تضم: المنافسة، القوانين، التشريعات السياسية ، المجتمع، الاقتصاد ، التقنية.

كما أنها "**مجموعة القوى الخارجية المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر في مدخلات المنظمة المتمثلة بالموارد البشرية والمالية والطبيعية والمواد الأولية والمعلومات والتي ينتج منها مخرجات متمثلة بالمنتجات من سلع وخدمات وأفكار**" (Pride and Ferrell, 2000 :56).

ومن جانب آخر فهي "**مجموعة من القوى والمتغيرات التي تعد خارجية بالنسبة إلى وظيفة إدارة التسويق، والتي تؤثر في قدرة هذه الإدارة بشأن بناء وتطوير والمحافظة على علاقات ناجحة مع جماهيرها المستهدفين**" (Kotler and Armstrong, 2008 :64)، بذلك فمفهوم البيئة التسويقية غالباً ما يشير إلى جميع القوى والعناصر التي تؤثر بشكل مباشر، أو غير مباشر في الأنشطة التسويقية.

لذا فالبيئة التسويقية تتضمن كافة العوامل الداخلية (من نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (من الفرص والتهديدات) التي تؤثر في عمل المنظمات بشكل عام والرياضية بشكل خاص، ومن ثَمّ الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، بذلك فهناك

بيئة تسويقية داخلية مسيطر عليها من قبل المنظمة والتي تتمثل بعناصر المزيج التسويقي، وبيئة تسويقية خارجية غير مسيطر عليها والتي يمكن توظيفها في المجال الرياضي وكالآتي: (Kotler and Dubois, 2002 :120-121).

1.البيئة الاجتماعية، ومن أمثلتها :التركيبة السكانية (الجنس، والعمر، والمعيشة، والدخل، وأماكن السكن، والإقامة، التحركات والتنقلات الجغرافية، مستوى التعلم والثقافة لدى الأفراد، الأعراق المتعددة والديانات التي من شأنها أن تكّون عادات وتقاليد شرائية).

2.البيئة الاقتصادية، ومن أمثلتها: ارتفاع القدرة الشرائية المرتبطة بعدة عوامل كالتضخم، ومعدلات الدخل الفردي، ومعدلات الإنتاج المحلية، والأجور، ومستوى الأسعار السائدة وتقلباتها، والتغير على مستوى الإنفاق.

3. البيئة الطبيعية، ومن أمثلتها: ندرة الموارد الطبيعية، وارتفاع تكاليف الطاقة، وارتفاع ظاهرة التلوث الذي من شأنه أن يؤدي إلى ظهور فرص تسويقية من خلال تسويق منتجات صديقة للبيئة تكون مقبولة لدى الجمهور الرياضي والمستهلكين.

4. البيئة التكنولوجية والتقنية، ومن أمثلتها: التطور والتقدم التكنولوجي والتقني، والابتكار غير المحدود وعلى كافة المجالات ولاسيما الاتصالات والإعلام، وميزانيات البحث والتطوير المخصصة من الدولة (Kotler, 2000b :119-120).

5. البيئة السياسية والقانونية، ومن أمثلتها: تدخل الدولة في أعمال المنظمات القائمة كالتعليم، والصحة والمرافق الخدمية والرياضة، والقوانين المرتبطة بهيكلة الأسواق، وحماية حقوق المستهلك.

6. البيئة الثقافية، ومن أمثلتها: القيم الثقافية الأصيلة التي يتحلى بها الأفراد في مجتمعاتهم، والتطورات الثقافية، والثقافة المستوردة من الدول الأخرى، وأثرها على الأعراف والتقاليد، والعادات القائمة. بذلك تصنف البيئة الرياضية على نحو عام إلى:

أ. البيئة الخارجية: إذ عرفت على أنها **"كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تمتلك القدرة على التأثير في كل، أو جزء من المنظمة"** وقد تكون هذه العناصر عبارة عن سلوكيات للزبائن والمنافسين والوسطاء، أو خصائص البيئة الصناعية

التي تعمل بها المنظمة، أو التدخلات الحكومية وما تفرضه من سياسات وغيرها (Daft, 2001 :71) .

ومن جانب آخر عرفت بأنها **"مجموعة من القوى التي تؤثر بطريقة مباشرة بمدى قدرة المنظمة في الحصول على المدخلات ومدى القدرة على توليد المخرجات"** (Simons and Desai, 2006 :31).

وقد تزايد الاهتمام بالبيئة التسويقية الرياضية الخارجية المحيطة بالمنظمة وعواملها بعد ظهور الاتجاهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة في نهاية القرن العشرين كنظرية الأنظمة المفتوحة والنظرية الموقفية والمعرفية Thompson, (1994 :76-80).

يلاحظ من ذلك أن المنظمات المعاصرة وجدت لكي تعنى بحاجات المجتمع، وإن بقاء المنظمات، واستمرارها ونموها مرتبط بقدرتها على التفاعل والتكيّف مع البيئة الخارجية.

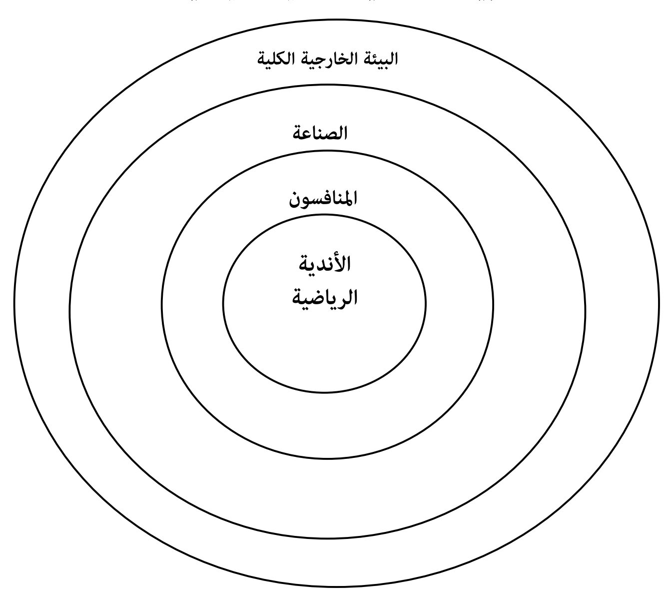
ومن المفترض إجراء التكيف ما بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، والمتغيرات الخارجية المحيطة، وأن المنظمات على اختلاف أهدافها إن لم تتمكّن من دراسة بيئتها، والتعرف عليها، وعدم تمكّنها التعامل معها، فإن هذا يعني عدم قدرتها على مواكبة التطورات ومجاراة المنافسين.

فهناك علاقة بين المنظمة والبيئة التي توجد فيها، فكلما كانت البيئة معروفة لدى إدارة المنظمة على نحو عام ومسوّقي الأنشطة والفعاليات الرياضية على نحو خاص كلما أمكنها ذلك من تعزيز نقاط القوة لديها، ومعالجة نقاط الضعف وتوظيف الفرص ومواجهة التهديدات، ولأجل ذلك فإن على المنظمة إجراء تحليل موضوعي للبيئة، ومن طرق التحليل تلك التي يطلق عليها بـ تحليل SWOT (Allen, 2002 :351).

والشكل (1-12) يوضح البيئة الخارجية التي تؤثر في الأندية الرياضية (Smith, 2008 :57) والتي تم ذكرها مسبقاً.

الشكل (1-12)

البيئة الخارجية للأندية الرياضية



Source: (Smith, Aaron C.T (2008), "Introduction to Sport Marketing", First Edition, Elsevier Printing, U.S.A, P.57)

ب. البيئة الداخلية: تصنّف البيئة التسويقية الرياضية الداخلية علـى النحـو الآتي: (Smith, 2008 :58).

- **البيئة الداخلية المباشرة:** تتمثل بعنـاصر المـزيج التسـويقي الريـاضي التـي تمثـل المتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها من إدارة النادي الرياضي، ومسوّقي الأنشطة والفعاليات الرياضية، وتكون مكيّفة للقـوى الخارجيـة، ولهـا تـأثيرات متبادلـة مـع البيئـة الداخلية لموارد غير تسويقية كأنظمة الإنتاج والأفراد ونظم المعلومات.

- **البيئة الداخلية غير المباشرة:** تتمثل بالمتغيرات الأخرى غير التسويقية كنظـام التسويق الذي يركز على توزيع المنتجات الرياضية بأقل كلفة، ونظـام التمويـل الـذي يعمل على توفير الأموال اللازمة لتـدبير المنتجـات الرياضـية، ونظـام المـوارد البشريـة المسؤول عن عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز، ونظم المعلومات، وتمثـل

بطبيعتها مجموعة العناصر الآلية والبشرية التي تعمل سوية على نحو كامل من أجل تحقيق التدفق الكامل للمعلومات.

ويلاحظ أن منظمات الاتصال كمنظمة MTN للاتصالات اللاسلكية والمحمول اليمنية التي تتخذ فروعاً عدة منتشرة في معظم أنحاء العالم، قامت المنظمة بدراسة البيئة المحيطة حولها من منظمات الاتصالات الوطنية والعربية والانترنت وقد اهتمت بدراسة وجمع المعلومات عن البيئة الخارجية بعد سيطرتها على الأنشطة الداخلية للمنظمة، وذلك بتغطية تصفيات كأس العالم 2010م بشكل فاعل، والتحضير لها قبل التصفيات التي دارت أحداثها في جنوب أفريقيا، إذ تَمّ وضع الخطط القصيرة الأمد، والمتوسطة، والكفيلة بنجاح أنشطتها في الاتصال والإعلام في تغطية الأحداث الرياضية، وتزويد الجمهور الرياضي بالمعلومات عن عدد الفرق المتبارية، وجداول أوقات اللعبة، وعدد الأهداف المسجلة، واللاعبين المتميزين والمحترفين، والأخطاء الصادرة من اللاعبين والحكام، إذ تميز انتشارها بالواسع في الدول العربية، والأفريقية (جريدة الشرق الأوسط، 2010، العدد 255 : 3) و(www.alhadag. com/kawalees1, 2010 :2). وغالباً ما يستخدم تحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للأندية الرياضية.

ثانياً: تحليل **SWOT***

عرف بأنه "**تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وأن الاستراتيجية الموضوعة هي التي تمثل التوافق الأفضل بينهما"** (Pearce and Robinson, 1994 :175).

وهناك من أعطى وصفاً لتحليل (SWOT) بأنه "**تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف قي المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة"** (Wright and Clarke, 1998 :77).

* SWOT: مكونة من الأحرف الأولى للكلمات الإنكليزية الآتية : القوة Strength والضعف Weakness والفرص Opportunities والتهديدات Threats، فهي عملية تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للنادي الرياضي، أو المنظمة الإنتاجية والخدمية.

وأيضاً "**أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء أكانت مناسبة، أم غير مناسبة وذلك من خلال نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات**" (Davies, 2002 :51). الجدول (1-12).

الجدول (1-12)

مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أثناء شروع الأندية الرياضية في تنظيم الألعاب والمسابقات الرياضية

نقاط القوة	نقاط الضعف
- حماسة المنظمة في تقديم الأفضل والأجود. - الالتزام بالقوانين والمبادئ والسياسات. - العمل الجماعي وعدم التمييز والتفرقة بين أعضاء المنظمة وأنديته. - الاهتمام بالمعرفة التكنولوجية واكتسابها.	- عدم وجود التقنية. - سوء التنسيق بين أنشطة النادي الرياضي. - أندية غير مدربة جيداً وسوء التعامل مع اللاعبين. - سوء الإدارة وعدم اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة.
الفرص	**التهديدات**
- الاهتمام بالمصلحة العامة والجمهور. - الصورة الإيجابية للمنظمة وتعزيز مكانتها بين المنظمات المنافسة. - وجود مجاميع كبيرة من المشاركين المحتملين والأعضاء والداعمين والموردين.	- وجود العديد من المعالم الأخرى غير المكتشفة أمام المنظمة لضعف إمكانياتها الداخلية والخارجية. - صورة المنظمة السلبية تجاه الجمهور وعدم الاهتمام بموضوع الجمهور. - عدم فهم ما يحيط بالمنظمة من تغييرات تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية وغيرها. - عدم وضوح اتجاه نشاطات المنظمة وكذلك الضعف في مجالات بحث والتطوير. - المنافسة القائمة وقوتها.

ومن الأسس المهمة لفهم البيئة والقدرات الداخلية للمنظمة الرياضية هو قدرة رئيس النادي الرياضي ومتخذي القرار فيه على إيجاد حلول لتسويق مباراة رياضة الركبي، وملاحظة نقاط القوة والضعف الداخلية ومقابلتها مع الفرص والتهديدات

الخارجية، فالاتحاد الدولي للعبة الركبي حاول تحديد خطر التعرض من رموز كرة القدم للمحترفين، وأعطاها حجماً أكبر، وقوة أكثر بوصفه عائقاً يقف أمام تطوير النادي الرياضي، وإيجاد الأسواق المناسبة لها في الدول، وأن اختيار الاتحاد الآسيوي للركبي للدخول في تحالف مع نيوزيلندا وجنوب أفريقيا دليل على الاعتراف بوجود رياضة الركبي في كل من نيوزيلندا وجنوب أفريقيا وأنها تعد فرصة للمشاركة والاستعانة بالمتخصصين للاتحاد الركبي الآسيوي والقيام بمعالجة توسيع البرامج التعليمية والتدريبية في الأسواق المحددة في بعض الدول (Pearce and Robinson, 1994 :174).

ويلاحظ أن قدرة النادي الرياضي على الاستجابة لمجمل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية يعتمد وعلى نحو ملحوظ في تطوير وسائل عملها الضرورية اللازمة لتوظيف الفرص ومواجهة التهديدات، وغالباً ما يكون هناك تتابع منطقي في طبيعة الترابط الحاصل بين العوامل الداخلية والخارجية ليتخذ النادي الرياضي الإجراء اللازم والضروري لمواجهة مثل هذا التدخل (Bean, 2000 :141).

كما أن التحليل البيئي للصناعة الرياضية يوفر المعلومات من أجل تشخيص الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة النادي الرياضي والتي تعدّ الركيزة الأساسية للتحليل الإستراتيجي SWOT، أما فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف فإنها تمثل الركيزة الثانية للتحليل الاستراتيجي (Pearce and Robinson, 1994 :175-176).

ويلاحظ أن الهدف من عملية التحليل SWOT هو تحديد العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد هذا التحليل بيان نوع الإستراتيجية، أو الدافع الاستراتيجي الذي يفترض على المنظمة استخدامه لتكتسب بذلك ميزة تنافسية وأيضا لئلا يكون هذا التحليل مكلفاً ومجرداً للمنظمة (Rowe, et al, 1994 :75).

هناك أربع خلايا لمصفوفة SWOT ولكل منها إستراتيجيتها المعمول بها وهي كالآتي (Pearce and Robinson, 1994 :176)/الجدول (2-12).

الجدول (2-12)

مصفوفة (SWOT)

التحليل الداخلي التحليل الخارجي	**نقاط القوة**	**نقاط الضعف**
الفرص الخارجية	استراتيجية هجومية استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص الخارجية (الوضع الأمثل للمنظمة الرياضية)	مساندة استراتيجية التدوير، أو التحول التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال توظيف الفرص المتاحة (التعديل)
التهديدات الخارجية	مساندة استراتيجية التنويع استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها (يمكن البحث عن الفرص في ظل التهديدات)	استراتيجية دفاعية تقليل نقاط الضعف الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية (إلغاء)

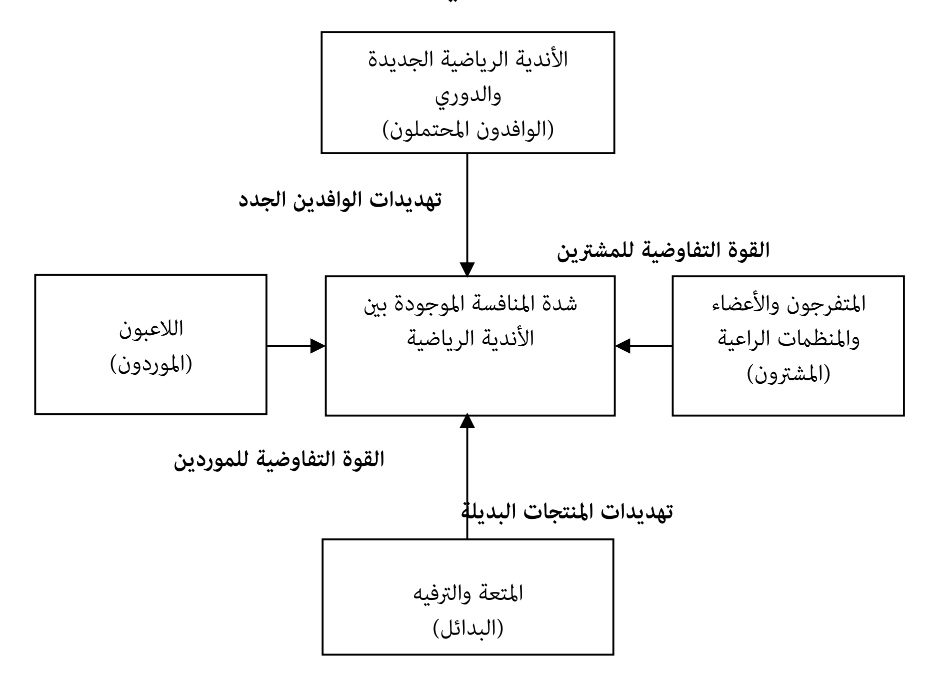
Source: (Pearce and Robinson, (1994), "Competitive Strategy: Formulation, Implementation, and Control", 5th Ed., Irwin Inc, Boston, P.176).

ثالثاً: توظيف إستراتيجية بورتر Porter في الأندية الرياضية

يلاحظ وعلى نحو واسع استخدام هذه الإستراتيجية التي جاء بها Porter عام 1980م وتوظيفها في المجال الرياضي كأي مجال تجاري، أو صناعي، أو خدمي، فهو مجال حيوي اجتماعي تحتاجه كل الشعوب والدول لتنمية اقتصادها، وزيادة وارداتها، وتعزيز واقع السياحة من خلال إقامة البطولات والمسابقات الرياضية والمهرجانات، وهذه الإستراتيجية توضح القوى التنافسية الخمس التي تتنافس من خلالها الأندية الرياضية من أجل الحصول على مكانة مرموقة بين المنظمات التنافسية الأخرى، وتقديم أفضل المنتجات من سلع وخدمات في عالم الرياضة، وتعزيز وتطوير التسهيلات التي تقدمها للاعبيها، ومدربيها، وكوادرها الإدارية والفنية والجمهور.

الشكل (2-12)

القوى التنافسية الخمس لـ Porter في الأندية الرياضية



Source: (Shilbury, David, Westerbeek, Hans, Quick, Shayne and Funk, Daniel (2009), "Strategic Sport Marketing", 3rd Edition, Printed by CMO Image Printing, Singapore, P.24).

وقد حاول Porter أن يبرهن على أنه كلما زادت قوة كل واحدة من هذه القـوى، كلما تقلصت بدرجة أكبر، فقدرة المنظمات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق أربـاح كبـيرة وضمن إستراتيجية Porter هذه، فإن قوة إحدى هـذه القـوى التنافسـية يمكـن اعتبارهـا بمثابـة تهديـد، إذ إنهـا تـؤدي إلى تقلـيص الأربـاح، فـيما أن ضـعف إحـدى هـذه القـوى التنافسية فرصة، إذ تتيح للنادي تحقيق أرباح أكثر، وقد تتغير هذه القـوى الخمـس عـلى مدار الوقت وفقاً لتغير ظروف الصناعة (هل و جونز، 2008 : 107).

وغالباً ما تقاس جاذبية الصـناعة عـن طريـق الـربح الـذي لا يكـون دائمـاً الهـدف الرئيس في الأندية الرياضـية، والوصـول للنتـائج المهمـة لتحقيـق البقـاء والفـوز والتصـدر والتميز بين الأندية المتنافسة ليصبح التدبير الرئيس للجاذبيـة في الأنديـة الرياضـية، ففـي

الاتحادات الرياضية المهنية على سبيل المثال هناك عدد ومواقع الأندية في الأسواق والتي تتطلب منهما تقييماً للدوري الرياضي لغرض جاذبية السوق من حيث قابليتها للاستمرار، وثمة أسئلة أخرى قد تدل على جاذبية الصناعة منها: هل القاعدة الاقتصادية للمدينة كبيرةً بما فيه الكفاية للحفاظ على واحد أو أكثر من فريق أو نادٍ؟، كم عدد محترفي الرياضة موجودين بالفعل في هذا السوق؟ هل الترفيه والمتعة وسيلة تنافسية لتحقيق الدخل المرغوب فيه؟

وفي هذا الصدد فإن Porter يشجع مدراء المنظمات بشكل عام ورؤساء الرياضية بشكل خاص على الاهتمام بهذه القوى الخمس.

1. شدة المنافسة: القوة الأولى في الأنموذج الذي أعدّه Porter وهي كثافة وحدة المنافسة بين الأندية الرياضية القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع والكفاح التنافسي بين الأندية الرياضية في صناعة ما للفوز بحصة سوقية كبيرة (Smith, 2008 :64).

ويمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر، أو تصميم المنتجات، أو الاتفاق على إستراتيجية ترويج معينة، أو جهود البيع الشخصي، أو خدمة ودعم ما بعد البيع (هل وجونز، 2008 : 116). ففي حالة وجود الدوري الرياضي، فإن عدد الأندية المشاركة ومواقعها تكون هي المؤشرات الأولى لشدة المنافسة فيما بين الأندية الرياضية (Shilbury, et al, 2009 :25).

من جانب آخر يلاحظ أن شدة المنافسة بين الأندية الرياضية القائمة هي إلى حد كبير دالة لثلاثة عوامل هي:

أ. الهيكل التنافسي للصناعة: يشير إلى التوزيع الخاص بالمنظمات القائمة وحجمها، وهو أمر يحدده المدراء الإستراتيجيون في بداية عملية تحليل الصناعة وتنوع الهياكل من صناعة لأخرى، كما أن للهياكل المختلفة تطبيقات مختلفة فيما يتعلق بحدة المنافسة، فهناك الصناعة المجزأة Fragmental Industry المكوّنة من عدد كبير من المنظمات الصغيرة، أو متوسطة الحجم، ولا يوجد بينها من يتمتع بقوة يؤهله لتحديد السعر في الصناعة كما في الزراعة والنوادي الصحية، وتتسم بانخفاض عوائق الدخول ونمط من المنتجات السلعية التي يصعب تمييزها، وعليه فإن الصناعة المجزأة تمثل تهديدا أكثر مما هي

فرصة، إذ إن مدة الازدهار قصيرة الأجل فيها، وهناك الصناعة المجمعة Consolidated Industry والتي يمكن السيطرة عليها بواسطة عدد صغير من المنظمات الكبرى (احتكار القلة Oligopoly) وفي أقصى الحالات من خلال منظمة واحدة كبيرة (الاحتكار Monopoly) وغالباً ما تكون هذه المنظمات مسيطرة على تحديد سعر الصناعة، وتكون المنظمات في الصناعة المجمعة ذات علاقة اعتمادية وتبادلية، بمعنى أن التحركات والإجراءات التنافسية لأي منظمة (مع أخذ السعر والجودة بنظر الاعتبار) تؤثر بشكل مباشر في الحصة السوقية لمنافسيها، ومن ثَمّ التأثير في ربحهم كما في صناعات الفضاء والسيارات وسماسرة الأوراق المالية.

ب. طلب الصناعة: وهو المحدد الثاني لقوة المنافسة بين المنظمات القائمة، إذ إن نمو الطلب من خلال جمهور جديد، أو عمليات شراء من المستهلكين الرياضيين وغير الرياضيين الحاليين قد تؤدي إلى منافسة معتدلة من خلال تهيئة الفرصة وتوسيعها أمام المنظمات للتنافس على الجمهور، والطلب المتنامي يؤدي إلى انخفاض حدة المنافسة، إذ إنه يمكن لكل نادي من الأندية القائمة أن تحقق المزيد من الأرباح دون أن تنال إحداها من الحصص السوقية للآخرين.

ت. ارتفاع عوائق الخروج من الصناعة: تتمثل بالعوائق الاقتصادية، والإستراتيجية، والعاطفية التي تمنع المنظمة من الخروج من الصناعة، وكلما كانت عوائق الخروج مرتفعة فإن المنظمات تجد نفسها محتجزةً داخل صناعة غير مربحة، إذ يتسم الطلب الكلي بالثبات، أو التدهور، ويترتب على ذلك وجود فائض من الطاقة الإنتاجية (هل وجونز، 2008 :118-122).

2. القوة التفاوضية للمشترين: المشترون، أو مستهلكو المنتجات الرياضية يعدّون محدودين لعدد من الأندية الرياضية الموجودة في سوق واحدة، ومن ثَمّ فإن الأندية تعمل على جذب المتفرجين والأعضاء ومقدمي مشروع القرار، لتعزز موقفها في شدة المنافسة، فالحضور، والعضوية، وعائدات المنظمات الداعمة (الراعية) هي من أهم المصادر الرئيسة للدخل التي تم إنشاؤها بواسطة الأندية الرياضية، وغالباً يمكن للأندية الرياضية الكثيرة والواقعة في سوق واحدة أن تفاقم من نفوذ المستهلكين، ومحاولة احتوائهم جميعاً،

فالمستهلكون في بعض الألعاب الرياضية الدورية لهم نفوذٌ أقل، كما أن وجـود أدلـة عـلى أنهم قادرون على شراء تذاكر المقاعد، والمقصورات في ملاعـب كثـيرة، فضـلاً عـن قـدرتهم على المساومة على عاتق مقدمي مشروع القرار الذين يسعون إلى اختيار أفضل مجموعـة من المزايا من الأندية الرياضية المنافسة، فبالمقابل المنظمات الداعمة (الراعية) أيضاً تعـزز من قدرتها على المساومة في سوق تحتوي على أنديـة رياضـية كثـيرة (Smith, 2008 :65) و(Shilbury, et al, 2009 :25)

مما تقدم، يلاحظ أن قوة التفاوض عنـد المشـترين تشـير إلى قـدرة المشـترين عـلى التفاوض لتخفيض الأسعار التي تفرضها الأندية الرياضية في الصناعة، أو إلى رفع التكـاليف التي تتحملها من خلال طلبهم منتجاً أفضل جـودة وخدمـة، وبتخفـيض الأسـعار وزيـادة التكاليف فإن المشترين الأقوياء يمكنهم تقليص أربـاح الصـناعة، وبـذلك ينظـر للمشـترين عـلى أنهـم عامـل تهديـد، والعكـس صـحيح عنـدما يكـون المشـترون في موقـف ضـعيف للتفاوض فإن المنظمات يمكنها رفع الأسعار، وتقليص تكـاليف الإنتـاج بتخفيضـها للجـودة والخدمة المرتبطة بالمنتج المقدم.

3. تهديدات المنتجات البديلة: تأتي من الاستعاضة عـن المنتجـات التـي يـتم فيهـا الترفيه والأنشطة الخدمية الأخرى التي تقدم مزايا مماثلة لتلك التي تقـدمها المشـاركة في الرياضة، والمنتجـات البديلـة تمثـل تهديـداً، وهـذه بـدورها تـوفر أكـبر عـدد مـن القـوى التنافسية لدوري الرياضة، وتحت العنوان العـريض (الترفيـه والمتعـة)، وتقـدم المـنظمات مجموعة متنوعة من المنتجات البديلـة التـي لـديها القـدرة عـلى جـذب الأمـوال المتاحـة للمستهلك لصالح مساعي الترفيه والمتعة، وهذه قـد تشـمل غـير الألعـاب الرياضـية مـن الأفلام وأشرطة الفيديو والمسرح، وأحد المحددات الرئيسة لقوة هذه البدائل المحتملة هي تكاليف التحويل المرتبطة بكل منتج، إذ إن تكلفة التحويل تشير إلى تكلفة تغيير العلامات التجارية، أو المنتجات، فإذا كانت التكاليف منخفضة مالياً وهناك عوامـل نفسـية متدنيـة فإن المستهلكين أكثر عرضة للتبديل، ومن ثَمّ فإن المنـتج يصـبح عرضـة للاسـتبدال، وهـذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تآكل الأرباح (Smith, 2008 :66).

إن الميـزة الرئيسـة التـي تمتلكهـا مختلـف الألعـاب الرياضـية هـو الـولاء للعلامـة التجارية، أو شعار النادي والتي تكون مرتفعةً للغاية، إذ يلاحظ أن علم النفس مرتبط مع الرياضـة، أو النـادي وفي كثـير مـن الأحيـان يهـتم بكثـير مـن الاعتبـارات الاقتصـادية والاجتماعية، وهذا ما يفسّر دعم المشجعين لبعض الألعاب والأندية الرياضية دون غيرهـا، ويمكن ملاحظة ذلـك في الأنديـة العريقـة مثـل البرزايـل في أمريكـا الجنوبيـة، ومانشسـتر يونايتد في إنكلترا (Shilbury, et al, 2009 :26).

4. القوة التفاوضـية للمـوردين: إن المـنظمات التـي تـوفر المـدخلات المطلوبـة في الصناعة كالمواد والخدمات والأيدي العاملـة (أفـراداً ومـنظمات عقـود العمـل واتحـادات عمال وغيرها) يطلق عليهم تسمية (الموردين)، وتشير قدرة المـوردين عـلى التفـاوض مـن خلال رفع أسـعار المـدخلات، أو رفـع تكـاليف الصـناعة بطرائـق شـتى كتـوفير مـدخلات منخفضة الجودة، أو كتقديم خدمات متدنيـة، فـالموردون الأقويـاء يخفضـون مـن أربـاح الصناعة من خلال رفع تكاليف المنظمات في الصـناعة، لـذلك فهـم يمثلـون تهديـداً، ومـن ناحية أخرى، إذا كان الموردون ضـعافاً فـإن المـنظمات في الصـناعة لـديها الفرصـة لفـرض تخفيض أسعار المدخلات وطلب مدخلات عالية الجودة، وكما هو الحال مع التفاوض مـع المشترين، فإن قـدرة المـوردين عـلى فـرض مطـالبهم عـلى المـنظمات يعتمـد عـلى قـوتهم بالنسبة لقوة المنظمة (هل وجونز، 2008 : 126).

تمارس القوة التفاوضية مـن المـوردين، وأصـحاب المصـالح، وتكـون المسـاومة عـلى المشاركين في الأندية الرياضية عن طريق رفع أو خفض نوعية السلع والخـدمات المشـتراة، ويلاحظ عدم وجود موردين يمتلكون وحـدة السـيطرة عـلى الأنديـة الرياضـية، والملاعـب باستثناء بعض الألعاب الرياضية ككرة القدم التي لا يوجد لها مورد محدد، إذ إن تكاليف الأندية الرياضية لشراء اللاعبين عالية، ومن ثَمّ فعدم قدرة المـورد عـلى مسـاومة اللاعبـين يعنـي تآكـل الأربـاح مـن خـلال مطالـب اللاعبـين والكـوادر العاملـة في النـادي الريـاضي برواتبهم وحوافزهم وغيرها من المصروفات، لـذا يفـترض التنسـيق المشـترك بـين المـوردين والأندية الرياضية لتمويلها ودعمها مادياً ومعنوياً (Smith, 2008 :65) و (Shilbury, et al, 2009 :26).

5. تهديـد الوافـدين الجـدد: تـؤثر الأنديـة الرياضـية الجديـدة في طبيعـة أنشـطة الأندية الرياضية المتواجدة في السـوق الرياضـية والتـي لهـا بطـولات، ومسـابقات سـابقة جذبت مجموعة كبيرة من الجماهير الرياضية، وتضع هذه الأندية عقبات، وحـواجز عـدة لهذه الأندية الجديدة، ويلاحظ شدة المنافسة بين الأنديـة الرياضـية الموجـودة في السـوق الرياضية، وتلك الأندية الفتية الجديدة التي تطمح أن يكون لها جمهور.

لـذا يلاحـظ أنـه لـيس مـن السـهل جـذب الجمهـور الريـاضي نحـو هـذه الأنديـة الجديدة، وذلك للسبب نفسه في قلة المعلومات عـن هـذه الأنديـة وخلفيتهـا التاريخيـة، فالجمهور الرياضي يبحث دائماً عن الأندية الرياضية التي لها حضـور فاعـل بـين الأوسـاط الرياضية محلياً ودولياً، كمشاركتها في الدوري الممتاز ودوري كأس الأمم وكأس العـالم ولـو مرة واحدة، بذلك فإن الجمهور له موقف محايد بعض الشيء من الأندية الجديدة، وفيما يتعلق الأمر بالموردين والمجهزين فـإنهم قلقـون في تعـاملهم مـع هـذه الأنديـة الجديـدة لعدم توفر قاعدة معلومات وافية عنهم، وعن نشاطاتهم التي يقومون بها.

كما يلاحظ أيضاً أن هناك قلة قليلة من المنظمات الداعمـة (الراعيـة) التـي ترعـى الأندية الرياضية الجديدة ويحيطها الخوف والحذر منها وذلك لأسـباب تتعلـق بالأنشـطة التي تقوم بها تلـك الأنديـة الجديـدة، وكـذلك قلـة المشـاركات في البطـولات والمسـابقات الرياضية تجعلها تقف موقفاً سلبياً تجاه دعمهـا لهـذه الأنديـة الجديـدة، وتحـاول هـذه الأندية الجديدة الدخول في تحالفـات إسـتراتيجية مـع أنديـة رياضـية عريقـة يشـهد لهـا التاريخ الرياضي منذ عقود عدة، من أجل أن تكسب حصـة سـوقية في الصـناعة الرياضـية والمشاركة في البطولات والمسابقات الرياضـية (Smith, 2008 : 65) و (Shilbury, et al, 2009 :26-27).

رابعاً: الميزة التنافسية

تسعى الأندية الرياضية بشكل فاعل إلى أن تبقى في السـوق الرياضـية وتسـتمر في مجال عملها في تعزيز أنشطتها الرياضية، إلا أنها تتعرض لضغوطات خارجية شـديدة مـن قبل الأندية الرياضية المنافسة، بذلك فإن على المنظمـة ولـكي تكتسـب ميـزة تنافسـية أن

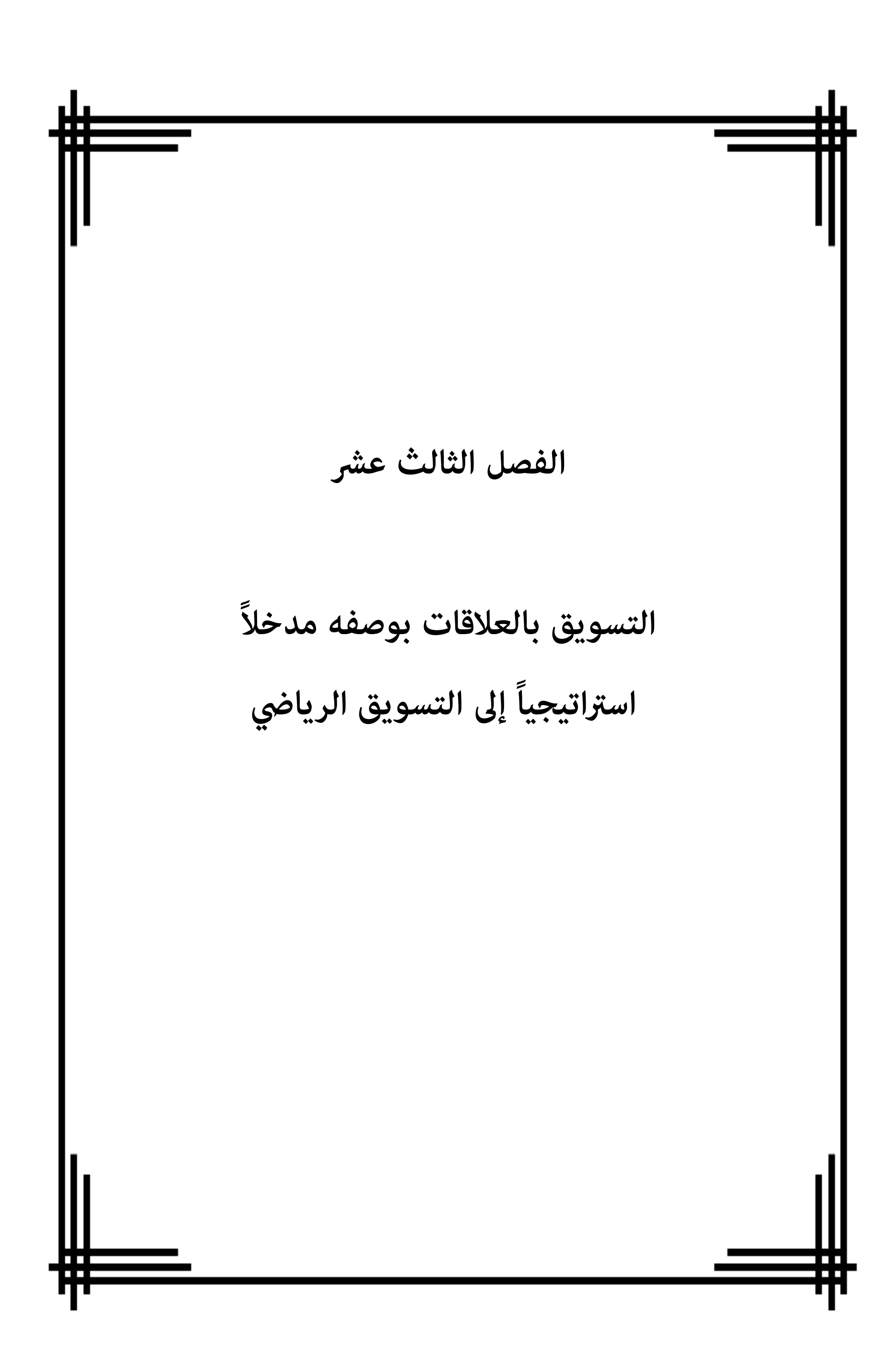
تعرف قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكنها التغلب على منافسيها من خلال نجاحها في الأدوار التي تقوم بها والتي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين والتفوق عليهم.

وعرّفها Porter الميزة التنافسية بأنها **'الطريقة التي يمكن أن تختار بها المنظمة آلية تنفيذ إستراتيجيتها العامة لتحقيق التفوق والتميز والمحافظة عليهما"**. يلاحظ أن هذا التعريف يحدد ثلاث استراتيجيات عامة للمنظمة الرياضية، وأن مفهوم الميزة التنافسية هو أوسع من التطبيق المباشر لنظريات Porter، كما ويتضمن هذا المفهوم مفهوم الاستدامة (Porter, 1985 :26).

وكذلك عرفت الميزة التنافسية بأنها **"الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين"** (Macmalland and Tampo, 2000 :81). ويفترض ثلاثة شروط يفترض الوفاء بها لحساب المنظمة والتي من خلالها حققت ميزة تنافسية مستديمة وهذه الشروط هي:

- أن الزبائن ينظرون للخصائص المهمة للتفرقة بين منتجات الأندية الرياضية وتلك التي تنتج من المنافسين.
- أن هذا الفرق هو نتيجة مباشرة للفجوة في القدرات بين المنتجين والمنافسين.
- الأخذ بنظر الاعتبار كل الفروقات المهمة لخصائص المنتجات المقدمة والفجوة في القدرات على مرّ الزمن (Queen, 1986 : 55)

بهذا يمكن القول إن الأندية الرياضية ومن خلال الانفتاح التجاري للأسواق عامة، فقد بدا واضحاً أهمية المنافسة بينها من خلال الاهتمام بالأنشطة التدريبية التي يقوم بها لاعبي النادي، وتنامي الطموح لكسب مزيد من النقاط على الخصوم. لأن المنظمات الداعمة (الراعية) غالباً ما تركز اهتمامها واعتمادها على الأندية العريقة والمتقدمة في سلالم الترتيب والتصنيف.



الفصل الثالث عشر

التسويق بالعلاقات بوصفه مدخلاً استراتيجياً إلى التسويق الرياضي

الفصل الثالث عشر
التسويق بالعلاقات بوصفه مدخلاً استراتيجياً
إلى التسويق الرياضي

أولاً: مفهوم التسويق بالعلاقات

يكمن نجاح الأندية الرياضية من خلال قوة العلاقات بينها، وبين جمهورها، وهدفها يلاحظ في المحافظة على جمهورها سواء المتفرج لأنشطة أنديتها الرياضية من أرض الحدث، أو المشجع، أو المشاهد عبر وسائل الإعلام، والذين يمثلّون مركز الثقل، إذ إن عملية اكتساب جمهور جديد من المنظمات المنافسة عملية أكثر كلفةً، وجهداً، ووقتاً من عملية الاحتفاظ بهم وتحقيق المتعة، والإثارة، والترفيه (Kotler, et al, 2009 :545).

ويقوم المفهوم التقليدي للتسويق على فكرة توظيف الفرص التسويقية السريعة، والسعي الدائم لجذب الزبائن الجدد، ويتم التعامل معهم في أغلب الأحيان بشكل مؤقت، ولا يتمتع بصفة الدوام والاستمرارية، لذا تعتبر كل عملية تبادلية مع الزبائن فرصة بحد ذاتها دون الاهتمام بعملية التواصل المستقبلي، في حين أن مفهوم التسويق بالعلاقات يقوم على أسس مخالفة لما كان سائداً عليه في التسويق التقليدي (Egan, 2001 :10-11)، والتسويق بالعلاقات يقوم على ثلاثة أسس رئيسة هي: جذب الزبائن، والاحتفاظ بهم، وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة، والقيمة المضافة التي يسعى الزبون إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة، أو الخدمة، أو مشاهدته الحدث الرياضي وتحقيق الترفيه عن النفس، ومتعة الإثارة (Lagae, 2005 :134).

ومن ذلك يلاحظ أن المفهوم الحديث للتسويق يركز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من عملية السعي نحو جذب زبائن جدد، والأخذ بنظر الاعتبار أن ليس كل الزبائن محتملين، ومستهدفين (Berry, 1995 :236).

ويعـرف التسـويق بالعلاقـات بأنـه "**فلسـفة أداء العمـل، فضـلاً عـن أنـه توجـه استراتيجي للمنظمات يتم من خـلال التركيـز عـلى الاحتفـاظ بالزبـائن الحـاليين وتطـوير العلاقات معهم بدلاً من التركيز على جذب الزبائن الجدد على نحو مستمر**" (Lovelock, 2001 :103).

فهو "**فلسفة أداء الأعمال، أو البعد الـذي يضـع علاقـة البـائع والمشـتري في مركـز التفكير الاستراتيجي والتشغيلي للمنظمة**" (Sin, et al, 2006 :408-409).

وقد زاد الاهتمام بالتسويق بالعلاقات في الآونة الأخـيرة في الأنديـة الرياضـية لأنهـا تعمل على دعم مشروع الاحتفاظ بالجمهور على المدى الطويل من خلال العنايـة بـبرامج قواعد البيانات وصيانتها وتعزيز العلاقات مع الجمهور (Bee and Kahle, 2006 :102).

والتسويق بالعلاقات "**إستراتيجية ذو أمـد طويـل تقيمهـا المنظمـة مـع المجهـزين والمـوزعين والمسـتهلكين، وهـي تبـدأ بتطـوير العلاقـات وفهـم مـن هـم المسـتهلكون الحقيقيون؟ وما هي قيمتهم وماذا يقيّمون؟ وماذا يرغبون بشرائه؟ وكيف أنهم يقومون بتفضـيل منتجـات منظمـة عـلى أخـرى ومـا هـي وسـائل المقارنـة التـي يعتمـدونها**" (McDaniel, et al, 2007 :10).

إن جميع التعاملات الرياضية تقع تحت نوع من أنواع التسويق بالعلاقـات، إذ إن هناك جهود تسويقية ظاهرة وأخرى غير ظاهرة مخفيـة وأخـرى غـير معـترف بهـا، فمـن خلال توافر منظومة التسويق بالعلاقات وقاعدة بيانات فعالة للجمهور يمكّن البـاحثين في مجال التسويق الرياضي من كشف هـذه الجهـود الغامضـة وغـير المعـترف بهـا وإدامتهـا وتحسينها وتطويرها (Bee and Kahle, 2006 :102).

ويكشـف التسـويق بالعلاقـات كـل مـن خصـائص النـادي الريـاضي وخصـائص الجمهور الرياضي المستهدف وهذا يلاحظ جلياً من خلال قوة العلاقات وشدتها فـيما بـين الطرفين وكذلك التعرف وبسهولة على سلوك كل من الطرفين النـادي الريـاضي والجمهـور الرياضي (Sheth and Parvatiyar, 1995 :255).

إن نادٍ رياضي مثـل نـادي أي سي مـيلان AC Milan Club الإيطـالي لكـرة القـدم أدخـل عـدداً مـن الـبرامج الرياضـية والترفيهيـة اسـتناداً عـلى التعـاون مـع الشركـاء مثـل

السلطات الإقليمية والمنظمات الداعمة (الراعية) والوسائل الإعلامية في البلاد، منها برنامج الشباب لـ أي سي ميلان وهو برنامج منسق للفعاليات، والنشاطات يهدف إلى إشراك الشباب والفتيات دون عمر الـ18، وهو يغطي جميع فرق قطاع الشباب لـ أي سي ميلان، وجميع الفرق المرتبطة بها والتي تنتمي إلى كلاسيا ميلان Classica Milan ومدرسة كرة قدم أي سي ميلان AC Milan Football School، فضلاً عن معسكرات الكبار لنادي أي سي ميلان ومعسكرات يوم الأحد، وكثير من الفعاليات الترفيهية مثل متنزه M- Generation وMilan Party. (Sheth, and Mittal, 2004 :454).

ويلاحظ أن الهدف هو تلبية توقعات الصغار الجدد على كرة القدم، وترويج أنموذج حياة شبابية رياضية ايجابية، ويوضح هذا اقتراب أي سي ميلان من التسويق بالعلاقات، ويظهر ذلك من خلال التوجه للشبكة العنكبوتية، لأنه يستند على التعاون ما بين عدة أطراف، بذلك فآلية تبادل المعلومات بين النادي الرياضي والجمهور ليس التبادل لمرة واحدة. بل تبادل يتم في علاقة مستمرة ما بين الأطراف في السوق الرياضية المستهدفة، وكذلك كيف تسهل السوق الرياضية الافتراضية من خلال الانترنت العلاقات بين الأطراف، أو أصحاب المصالح (Quester and Thompson, 2001 :34)، وهي الظاهرة الجوهرية التي تتعلق بإدارة العلاقة ما بين المنظمات والجمهور والمجهزين والشركاء الآخرين وكلهم منضمين في شبكة واحدة وبلا حدود والمتمثلة بمواقع الإنترنت والبريد الإلكتروني.

ثانياً: أهمية التسويق بالعلاقات

تبرز أهمية التسويق بالعلاقة من خلال دورها الفاعل في مساعدة الأندية الرياضية على اجتياز وتجاوز التحديات التسويقية التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بها، ولاسيما وأن المنظمات تعمل في بيئة تنافسية قوية، وأنها بحاجة إلى استراتيجيات تسويقية تلائم الظرف الذي تمرّ فيه لتتمكّن بذلك التغلب عليها، وتحقيق أهدافها المرجوة. لذا فالتسويق بالعلاقات يحقق المنافع، والفوائد لكل من المنظمات الرياضية، والجمهور الرياضي في وقت واحد (Fournier, et al, 1998 :42-45).

بذلك تكمن أهمية التسويق بالعلاقات للمـنظمات الرياضـية، والجمهـور الريـاضي بالآتي:

1. الأندية الرياضية: يلاحظ أن هناك أسباب عـدة دفعتهـا إلى الاهـتمام بموضـوع التسويق بالعلاقات ومنها: (Fournier, et al, 1998 :46-51).

أ- تزايد حاجات الجمهور الرياضي ورغباتهم وتقلبات أذواقهم.

ب- تزايد كلف الأنشطة التي تقوم بهـا الأنديـة الرياضـية سـواء التدريبيـة والفنيـة والسياحية، أو الإنتاجية والتسويقية والخدمية.

ت- التغير المتذبذب في أنماط سلوكيات الجمهور الرياضي الشرائي.

ث- أثر التقنيات الحديثة في معظم ما تقدمه الأندية الرياضية من أنشطة.

ج- ضعف في برامج الترويج والاتصال والإعلام.

2. الجمهور الرياضي: وفيما يتعلق بأهميـة التسـويق بالعلاقـات ومـا يحققـه مـن منافع للجمهور الرياضي فيمكن ملاحظة ذلك من خلال:

أ- الراحة النفسية والثقة التي توفرها هذه العلاقات من خلال الاتصـال والتواصـل مع الجهات التي اعتاد الجمهور الرياضي التعامل معها.

ب- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين النادي الرياضي والجمهور الرياضي عـلى نحـو يمكن الجمهور الرياضي من الحصول على المعاملة الحسنة والجيدة من الأنديـة الرياضـية التي يتعامل معها ويشجعها.

ت- تقليـل كلـف التحـول مـن نـادي ريـاضي إلى أخـر، وهـذه التكـاليف تضـمن التكاليف الاجتماعية والمادية والنفسية، ولاسيما فيما يتعلق الأمر بطبيعة الخـدمات التـي تقدمها الأندية الرياضية وأساليب التقديم وتوفير المتعـة والاسـتجمام مـن خـلال متابعـة الأحدث الرياضية والسفر والتنقل.

ث- الحفاظ على الجمهور الحالي، ومحاولة الحصول على أعداد أكثر من الجماهير واستقطابهم نحو النادي الرياضي.

ويمكن بيان أهـم الأهـداف الرئيسـة للتسـويق بالعلاقـات التـي حـددّها كـل مـن (Zeithaml and Bitner, 2000 :139) و(عبد الغني، 2009ب :11) بالآتي:

1. بناء قاعدة بيانات الجمهور.

2. من خلال التسويق بالعلاقات يمكن جذب الجمهور الراغبين للتحول من جمهور عادي لا يحضر المسابقات والبطولات إلى جمهور مشجع ومتحمس يحضر كافة مسابقات وبطولات النادي الرياضي ودعهما.

3. إدراك النادي الرياضي الهدف الأفضل للأسواق في بناء العلاقات مع الجمهور.

4. تحقيق الولاء والإخلاص للنادي الرياضي وتعزيز مكانته الذهنية لدى الجمهور الرياضي، والشكل (1-13) يعرض أهم أهداف التسويق بالعلاقات.

الشكل

(1-13) أهداف التسويق بالعلاقات

Source: (Zeithaml, Valerie A. and Bitner, Mary J., (2000), "Service Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm", 2nd Edition, McGraw- Hill Companies, UK., P.139).

ثالثاً: خطوات التسويق بالعلاقات

إن التسويق بالعلاقات سمة المستقبل في التعامل مع الجمهور، وعلى أسس جديدة قوامها تدبير علاقات طويلة الأجل تدّر بالمزيد من الأرباح، إلى أن تصل الأندية الرياضية إلى تحقيق أهدافها في زيادة الحصة السوقية المستهدفة، وعملية جذب المزيد من الجمهور

يتطلب إتباع مجموعة من الخطوات الضرورية الآتية (Pickton and Broderick, 2005: 230).

1. معرفة الجمهور الرياضي: فبدون معرفة وتحديد جمهور النادي الرياضي بدقة يصبح من الصعب تطبيق علاقة One -to- One ولتحقيق ذلك يفترض توفير البيانات الخاصة بالجمهور المطلوب استهدافه من خلال الحسابات الداخلية وأنظمة خدمة الجمهور وقاعدة معلومات الجمهور، وأيضا من خلال إدارة التسويق.

2. تصنيف الجمهور الرياضي: تكمن في البدء بتمييز قاعدة الجمهور الرياضي، إذ إن كل شريحة من شرائح الجمهور الرياضي تمثل وزناً نسبياً مختلفاً عن بقية الشرائح الأخرى من وجهة نظر النادي الرياضي، ومن ثَمّ فإن بعض الشرائح سوف تكون ذات قيمة أكبر من الأخرى، ولما كان التسويق بالعلاقات يحتاج إلى استثمارات كبيرة لتصميمها، وتنفيذها، فإن تحقيق أي عائد من وراء تطبيق هذا المفهوم لن يتحقق إلا إذا تم تقديمه إلى الشريحة الأكثر أهمية والأكثر قيمة، ويمكن التعبير عن هذه الخطوة من خلال تقسيم الجمهور الرياضي إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي:

أ. مجموعة الجماهير الأكثر قيمة Most Valuable Customers (MVCs)

ب. مجموعة الجماهير الأكثر نمواً Most Grow able Customers (MGCs)

ت. مجموعة الجماهير الأقل من الصفر Below Zero's (BZs)

فالمجموعة الأولى مجموعة الجماهير الأكثر قيمة للمنظمة الرياضية، أو النادي الرياضي والذين على تواصل مستمر ومباشر فهم يتأثرون بها ويؤثرون فيها. أما الثانية مجموعة الجماهير الأكثر نمواً، والتي يمكن من خلال استمرار التعامل معها تحويلها إلى مجموعة أكثر قيمة للمنظمة الرياضية، أو النادي الرياضي، والأخيرة مجموعة الجماهير أصحاب القيم السلبية بالنسبة للمنظمة الرياضية، أو النادي الرياضي، نظراً لأن كلفة دعمهم وخدمتهم تعتبر أعلى من الكلف الطبيعية.

3.التعامل مع الجمهور الأكثر قيمة: يفترض من الأندية الرياضية أن تبدأ البحث عن منتجات جديدة بالنسبة لهؤلاء الجماهير اعتماداً على احتياجاتهم ورغباتهم، أي يفترض عليهم التحول من مفهوم "التصنيع للبيع(Make and Sell) إلى مفهوم "التصنيع

للطلـب (Make to Order)، كـما أن عمليـاتهم المختلفـة يفـترض أن تصـبح موجّهـة بالجمهورCustomer – Centric أكثر من كونها موجّهة للمنتج Centric – Product.

4.تطوير المنتجات التي تتلاءم مع احتياجات الزبـائن: وذلـك لمقابلـة احتياجـات مجموعـة الجمهـور ذوي القيمـة العاليـة (المجموعـة الأولى) إذ يفـترض عـلى المـنظمات الرياضية أن تقوم بتطوير وتعديل العديـد مـن جوانـب النشـاط الخـاص بهـا لـكي تتفـق وتتواءم مع احتياجـات هـؤلاء الجمهـور مثـل تـوفير خـدمات الاتصـالات ووسـائل النقـل والتعريف بأماكن السياحة والمتعة والاستجمام وحجز المقاعد المناسبة للجمهـور المشـجع الذي يرافق الأندية الرياضية أثناء المسابقات والبطولات الرياضية وتوفير السكن والراحـة لهم وكذلك توفير احتياجاتهم من المنتجات المصاحبة لهم وغيرهـا، وكـما يفـترض أيضـاً أن تكون الدرجة التـي سـيتم بهـا هـذا التعـديل، أو التطـوير ملائمـة مـع الطبيعـة المعقـدة لاحتياجات هؤلاء الجمهور ورغباتهم.

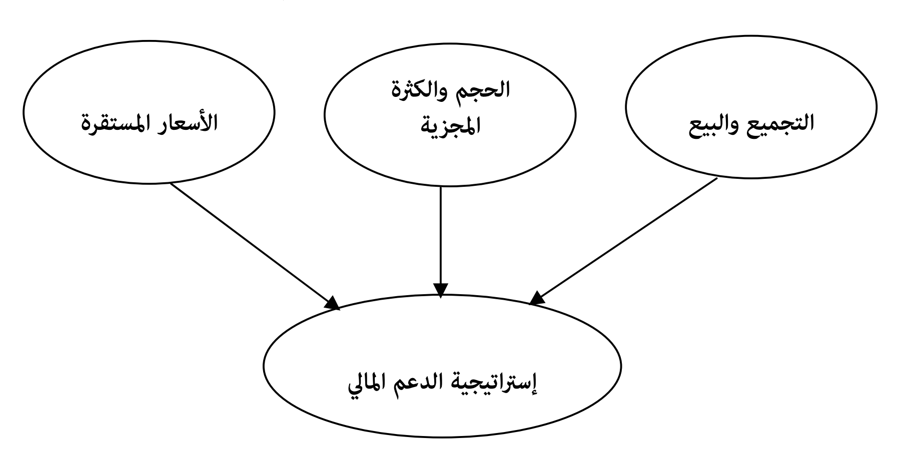
رابعاً: استراتيجيات الاحتفاظ بالجمهور الرياضي

يفترض تـوافر مجموعـة مـن الاسـتراتيجيات التـي مـن الممكـن أن تتبعهـا الأنديـة الرياضية في مجال إدارة علاقـات الجمهـور، والاحتفـاظ بهـم وهـذه الاسـتراتيجيات هـي: (Berry and Parasuraman, 1991 :340-344).

1. إستراتيجية الدعم المالي: تتضمن هذه الإسـتراتيجية تقـديم الحـوافز والمكافـآت والهدايا التشجيعية لاستمرار العلاقة بين النادي الريـاضي وجمهـوره وتشـجيع تكـرار شراء التذاكر التي توفرها المنظمات الرياضية، فضلاً عن شراء خدماتها بأسعار تنافسـية وبـذلك تتمكّن المنظمـة مـن تحويـل الجمهـور المتفـرج والـذي لا يـحضر المسـابقات والبطـولات الرياضية إلى جمهور مشـجع يـحضر فعاليـات النـادي الريـاضي، ويـدعمها، وتعزيـز هـذه العلاقـة وترابطهـا لمـدة أطـول، إلا أن الإسـتراتيجية سـهلة التقليـد مـن الأنديـة الرياضـية المنافسة، وتأثيرها قصير الأمد كتنشيط المبيعات التي تعتمدها المنظمات كوسيلة للـترويج عن منتجاتها، الشكل (2-13).

الشكل (2-13)

أشكال تطبيق إستراتيجية الدعم المالي

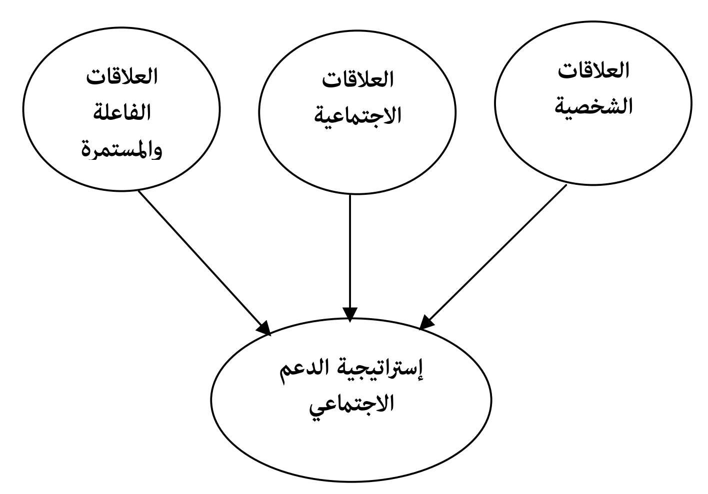


Source: (Berry, L. L., and Parasuraman, A., (1991), "Marketing Services: Competing Through Quality", New York:: The Free Press, P.340).

2. إستراتيجية الدعم الاجتماعي: تقوم هذه الإستراتيجية على أهمية بناء علاقات اجتماعية مع الجمهور باعتبار أن الرياضة نشاط اجتماعي يقبل عليه كلا الجنسين وبأعمار مختلفة ودخول متفاوتة وحالات اجتماعية متعددة، إذ يقبل عليه الذكور والإناث والمتزوجين والعزب وصغار السن وكبارهم وبمستويات ثقافية متعددة وبشهادات متنوعة والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم على نحو مستمر، فضلاً عن اعتبار الجمهور أصدقاء قريبين جداً من النادي الرياضي وأنهم يؤثرون ويتأثرون بها، الشكل (3-13).

الشكل (3-13)

أشكال تطبيق إستراتيجية الدعم الاجتماعي

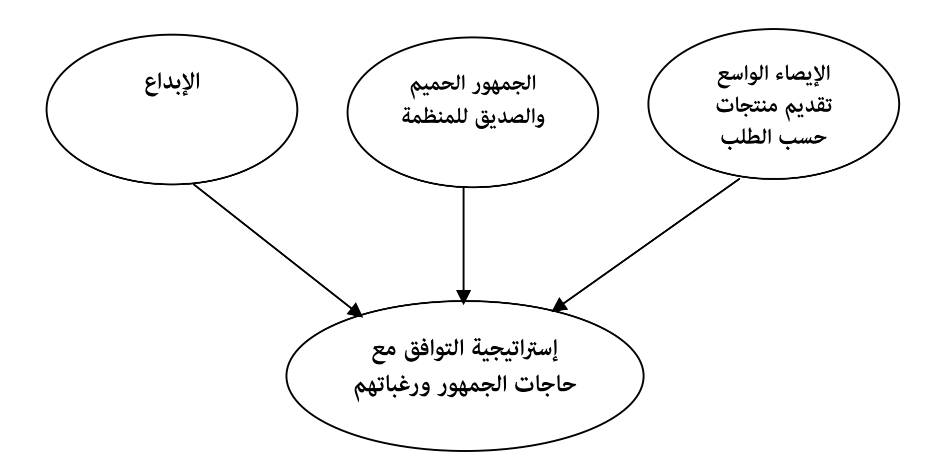


Source: (Berry, L. L., and Parasuraman, A., (1991), "Marketing Services: Competing Through Quality", New York:: The Free Press, P.341).

3. إستراتيجية التوافق مع حاجات الجمهور ورغباتهم: تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم المنتجات والتسهيلات الخدمية على نحو يتناسب وحاجات الجمهور ورغباتهم وذلك من خلال تقديم الحلول والتوصيات الكفيلة بنجاح النشاط التسويقي، وأيضاً من خلال ما تتميز به المنتجات من جودة تتفوق بها على نظيرتها من المنتجات المنافسة، كما وتتطلب هذه الإستراتيجية قيام النادي الرياضي بتقديم العروض المرنة لمنتجاته من خلال مزيج تسويقي يلائم القطاع السوقي المستهدف والمتمثل بـ(منتجات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة ووسائل ترويج مؤثرة وقنوات توزيع فاعلة وأفراد عاملين ذوي خبرة ومهارة، وتسهيلات مادية، وعمليات سريعة غير معقدة، ودلائل مادية تجذب الجمهور من خلال ما تتضمنه من مظاهر داخلية وخارجية للبنى التحتية للمنظمة الرياضية، وممتلكات من ساحات لوقوف السيارات، وحدائق، ومطاعم، وفنادق، وساحات الملعب الخضراء والتي تعمل فيها ومن خلالها، الشكل (4-13).

الشكل (4-13)

أشكال تطبيق إستراتيجية التوافق مع حاجات الجمهور ورغباتهم

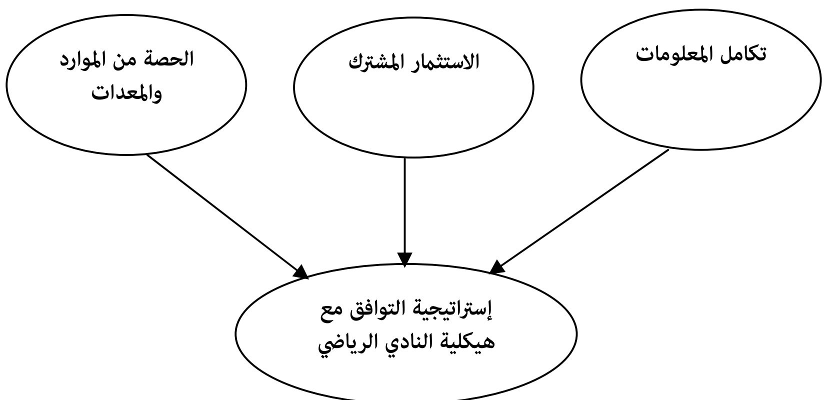


Source: (Berry, L. L., and Parasuraman, A., (1991), "Marketing Services: Competing Through Quality", New York:: The Free Press, P.342).

4. إستراتيجية التوافق مع هيكلية النادي الرياضي: تعتمد هذه الإستراتيجية على المشاركة والتكامل مع الجمهور الرياضي الذين يرتبطون وبقوة مع النادي الرياضي بعلاقات طويلة الأمد سواء أكانت هذه العلاقات في الموارد البشرية، أم في التقنية التي تمتلكها المنظمة، أو البيانات والمعلومات التي تستخدمها المنظمة وغيرها من الإمكانيات والمزايا التي يتمتع به النادي الرياضي وصولاً إلى تقديم المنتج الرياضي، أو تجهيز النادي الرياضي وتحضيره للمشاركة في المسابقات والبطولات الرياضية سواء أكانت المحلية، أم الدولية، أم العالمية، وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها صعبة التقليد من الأندية الرياضية المنافسة مما يمكّن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية من خلال علاقاتها الرصينة مع جمهورها، الشكل (5-13).

الشكل (5-13)

أشكال تطبيق إستراتيجية التوافق مع هيكلية النادي الرياضي



Source: (Berry, L. L., and Parasuraman, A., (1991), "Marketing Services: Competing Through Quality", New York:: The Free Press, P.340).

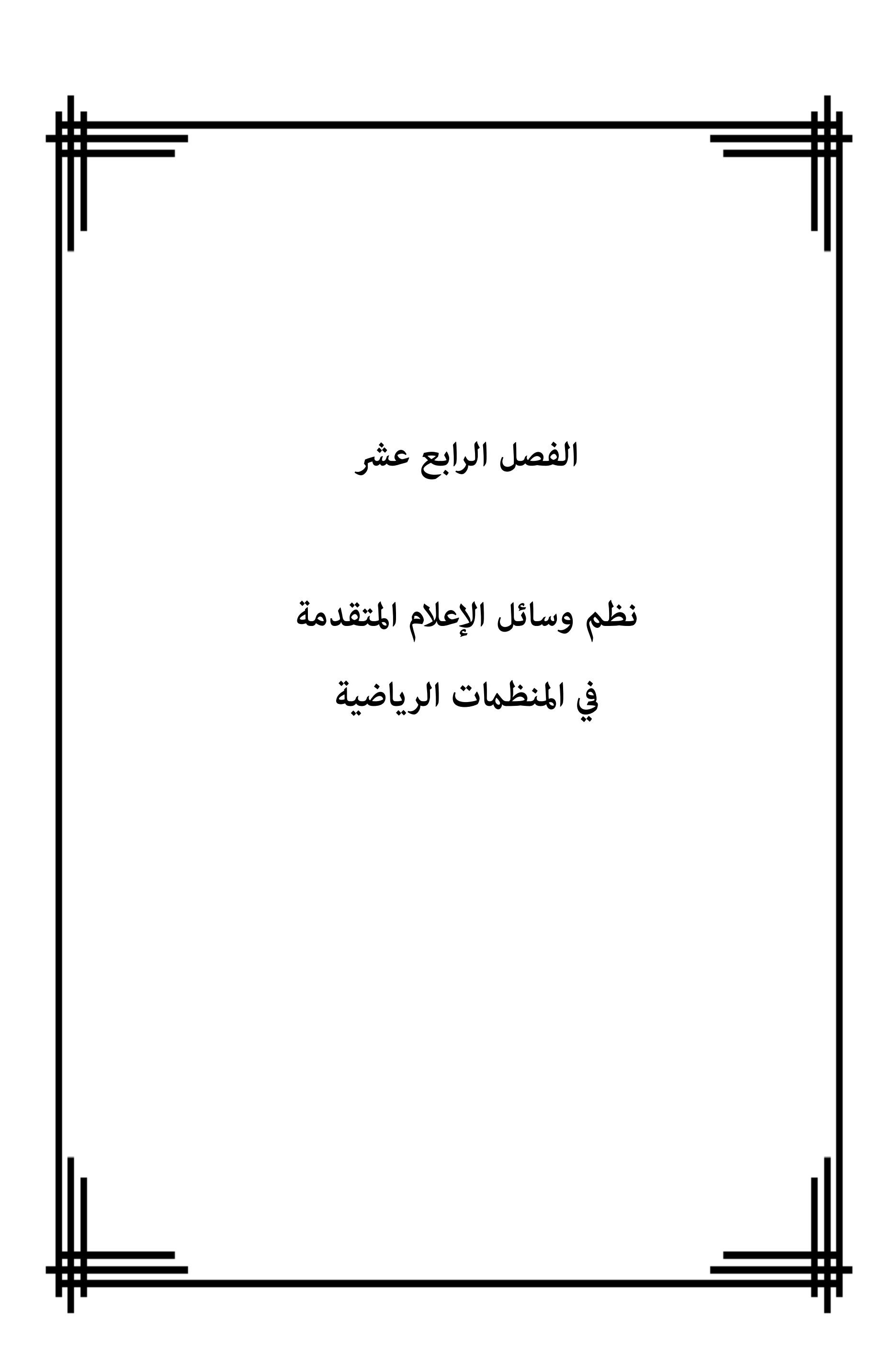
إن تطبيق أي من الاستراتيجيات الأربعة السابقة الذكر فإنه ينبغي أن تلتزم الأندية الرياضية بتقديم الأنشطة الرياضية والتسويقية الفاعلة من خلال إعداد اللاعبين وتدريبهم بمستوى يناسب حاجات ورغباتهم وبالمقابل تقديم أجود الخدمات للجمهور الرياضي المشجع، والمشارك، والمتفرج، وما تضيفه من قيمة إيجابية لجمهورها الرياضي من خلال الاستمتاع واكتساب الخبرات والمهارات جرّاء متابعة الأحداث الرياضية التي تقيمها الأندية الرياضية.

بذلك يمكن القول أن هذه الاستراتيجيات تؤكد على بناء علاقات قوية مع الجمهور باعتبارهم أحد المصادر المهمة لجني الأموال والأرباح والاستثمار المناسب فيها، وهذا يكون بتقسيم السوق الرياضية الكبيرة إلى قطاعات سوقية صغيرة، والوصول إلى الجمهور المستهدف، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم, ومن ثَمّ المحافظة على العلاقات بينهم، وتعزيز استمرارها، آخذا بنظر الاعتبار مراحل التسويق بالعلاقات، والمتمثل بـ (جذب الجمهور وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتحقيق الرفاهية والمتعة المرجوة (الرضا)،

والاحتفاظ بهم، ومن ثَمّ التعزيز المتواصل لهذا الاحتفاظ، ودعمه، ليضمن النادي الرياضي استمرارية العلاقة وتوطيدها).

من أجل تطبيق التسويق بالعلاقات وعلى نحو ناجح في المنظمات الرياضية، فإنه ينبغي هناك جملة متطلبات يتطلب توافرها والمتمثلة بالآتي:

1. تعريف الجمهور المستهدف، والقيام بتوفير المتعة، والترفيه قبل وأثناء وبعد الحدث الرياضي.
2. القيام ببناء علاقات قوية مع الجمهور، فهي بمثابة ميزة تنافسية يكسبه النادي الرياضي.
3. تفعيل قواعد البيانات الخاصة بالجمهور وبناء نظم معلومات مستندة على التقنيات المتطورة.
4. تحسين مراكز الاتصالات وتطوير خدماتها وتعزيزها.
5. توفير البيانات اللازمة التي يحتاجها الجمهور عن فعاليات وأنشطة النادي الرياضي وتحديثها على نحو مستمر، من خلال استحداث مواقع رياضية على شبكة الإنترنت، ومخاطبة الجمهور.
6. التعاقد مع المنظمات الداعمة (الراعية) التي تقدم أفضل المنتجات والتسهيلات الخدمية للمنظمة الرياضية والجمهور الرياضي.



الفصل الرابع عشر

نظم وسائل الإعلام المتقدمة في المنظمات الرياضية

الفصل الرابع عشر
النظم المتقدمة في المنظمات الرياضية

أولا: مفهوم النظم المتقدمة في المنظمات الرياضية

يتضمن هذا المفهوم استخدام تكنولوجيا نقل المعلومات والتي تتضمن كل أدوات الحاسوب، والتلفزيون، وكاميرات التصوير، ومنظومات الصوت الحديثة التي تتعامل مع الأنساق الرمزية المعقدة من المعرفة، أو مع القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم والذكاء.

وقد ازدهرت هذه النظم، وانتشرت تطبيقاتها، وتنوعت مجالات استخداماتها حتى أصبحت الشريان الحيوي الذي يمّد المنظمات الرياضية بالأعمال وليس المعلومات فقط. فبدون هذه النظم لا يمكن تصور استمرار معظم الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمات الرياضية ولاسيما في مجال تسويق البطولات والمسابقات الرياضية والترويج عنها (www.sportworld.com, 2010 :3-4).

إن الملاعب والساحات التدريبية باتت تحتوي على كم هائل من التقنيات الحديثة في تغطية الأنشطة والفعاليات والأحداث الرياضية ونقلها مباشرة إلى الجمهور ومن زوايا تصويرية ذات دقة وأبعاد عالية الجودة ومستويات صوتية نقية جداً، وليس فقط المنظمات الرياضية استجابت لتلك التطورات في مجال النظم فحسب. بل المنظمات الراعية للرياضة كان لها حصة في الاستجابة لهذه النظم، إذ استجابت وعلى نحو ملحوظ، وفاعل لهذه الأنظمة الحديثة، وبدأت بتوظيفها في أنشطتها التسويقية، والترويجية بوصفها فرصة تسويقية تعمل على توظيفها من خلال نقل الأحداث الرياضية إلى الجمهور.

كما يلاحظ أن المنظمات الإعلامية تنافس اليوم وعلى نحو ملحوظ لاكتساب حقوق النقل والبث الفضائي للأحداث الرياضية ولاسيما المهمة منها كمباريات الدوري الممتاز ودور كأس القارات ونهائيات كأس العالم، وهذه المنافسة تأتي من خلال قوة الجذب التي تعكسها الأنشطة والفعاليات الرياضية المقدمة من المنظمات الرياضية

ولاسيما تلك الأندية التي فيها عدد غير قليل من اللاعبـين المحترفـين ,www.sportworld.com (7-6: 2010.)ومن هذه النظم الآتي:

1. نظم النقل الذكية: مصـطلح حـديث في الـنظم ألا وهـو "نظـم النقـل الذكيـة" Intelligent Transportation Systems (ITS)، وهي استخدام تقنيات الحاسـوب الآلي والإلكترونيات والاتصالات والتحكم بها لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات الرياضـية في نقل الأحداث الرياضية إلى أكبر عدد من الجمهور".

توظف نظم النقل الذكيـة تقنيـات الاتصـالات والمعـدات والكـاميرات التـي توجـه بالحاسـوب والإلكترونيـات للحصـول عـلى الصـورة الدقيقـة والواضـحة ومـن أبعـاد عـدة وجهـات عـن أداء الفـرق الرياضـية في الملاعـب الرياضـية أثنـاء البطـولات والمسـابقات الرياضية، ونقلها إلى الجمهور الرياضي المتفرج بالدقة الواضحة والأبعـاد المناسـبة لمواضـع الالتقاط للأحـداث المهمـة والتـي تحتـاج إلى أكـثر مـن لقطـة واحـدة لإعـادة مشـاهدتها (www.aasce.com, 2010 :1).

كما وتمثل نظم النقل الذكية النقلة النوعية في عالم التسويق والاتصالات ولاسيما في المجال الرياضي فهو تطور طبيعي للبنية التحتية للمنظمات الرياضية لأنظمـة نقـل وبـث الأحداث الرياضية من داخل الملاعب المحلية والإقليمية والدولية، وتعمل هذه النظم على توفير طاقة إنتاجية وخدمية بكفاءة عالية دون الاعتماد الكلي عـلى إنشـاء أبـراج لتثبيـت الكاميرات الاعتيادية، أو تشغيل كوادر فنية كثيرة لالتقاط بعض الأحداث الرياضية المهمة التي تحتاج إلى تحليل وتعليق ومشاهدة متكررة.

بذلك فإن وضع آلية للجمع بين نظم النقـل الذكيـة، ونظـم النقـل التقليديـة تعـدّ خطوة إيجابية للقدرة على استيعاب أكثر لنقل كل الأحـداث الرياضـية عـلى نحـو مبـاشر للجمهور، ومن ثَمّ استفادة المنظمات الرياضـية مـن حقـوق النقـل، والبـث الفضـائي مـما تجنيه من أرباح هائلـة أثنـاء تغطيـة الأحـداث الرياضـية ولاسـيما بطـولات كـأس العـالم، والدوري الممتاز (www.aasce.com, 2010 :2).

ومع اتسـاع رقعـة البـث الفضـائي، وتعـدد القنـوات التـي تتطلـب تواجـداً مثمـراً لأقسامها الرياضية في متابعة، وتحليل مجـرى الأنشـطة والفعاليـات الرياضـية في المحافـل

الرياضية المحلية منها، والإقليمية، والدولية، فإنه أضحت هناك ضرورة قصوى على الموازنة بين العرض والطلب على نحو تسويق البرامج الرياضية المتخصصة، وعرضها للجمهور، إذ إن هذا النوع من التسويق يفترض أنه لا يأخذ بنظر الاعتبار الموازنة المالية في جذب أكبر عدد من المشاهدين فحسب. بل الأخذ بمبادئ المسؤولية الأخلاقية والتربوية والاجتماعية عن ذوق وثقافة المشاهد في كل مكان (www.aasce.com, 2010 :3).

2. أنظمة برامج التحليل الرياضي: أصبحت البرامج المتخصصة في تحليل وتفسير أنشطة الألعاب الرياضية عامة ولعبة كرة القدم خاصة أحد الأركان الأساسية في تحقيق توازن هذه المعادلة الإعلامية الرياضية.

تعدّ أنظمة برامج التحليل الرياضي واحدة من بوادر تطوير العمل الرياضي على كافة الأصعدة ولاسيما تلك المراد منها تصويب نقاط الضعف، واستثمار نقاط القوة، فالتحليل التلفزيوني القائم على المشاركة الحوارية من الخبراء والضالعين بأمور اللعبة يعدّ عملاً مكملاً لعمل المدربين، والقادة الميدانيين في هذا المجال، فضلاً عن أن هذا النوع من التحليل المباشر وغير المباشر بات يمنح للنشاط الكروي قيمة مضافة، فيها كثير من الدروس، والعبر لمتابعي الرياضة، كما فيه الكثير من الخبرة، والاستدراك، والاستدلال للقائمين على مسيرة هذا النشاط، أو من المدربين أنفسهم، واللاعبين، ومقدمي البرامج التحليلية (Reis, 1999 :64) و (www.aasce.com, 2010 :7-8).

وتخضع برامج التحليل الرياضي لمسيرة تغييراتٍ وتقلباتٍ في النتائج أثناء زمن المباراة وتعود إلى العديد من المتطلبات البشرية والمادية والتي أصبحت تُستثمر بشكلٍ فعال بغية كسب أكبر عدد من الجمهور وهو الأمر الذي حدا إلى ظهور حالة من السباق والتنافس المشروع على تطوير هذا العمل ووضعه في زاويته الصحيحة (www.ava-sport.com,2010 :3).

ويلاحظ أن أنشطة لعبة كرة القدم تتميز بشعبية متفردة، وجماهيرية لا مثيل لها بين الألعاب الأخرى ولاسيما حينما تطورت عملية التنافس المشروع لتصل إلى مراحل حساسة جداً، وذات صفات تتطلب كثيراً من المتابعة، وإن للإسناد الجماهيري المبني على

أُسسٍ علمية سليمة، ورؤى فكرية فيها كثير من الخبرة والدراسة، والتجريب تنعكس على أنشطة المنظمات الرياضية على نحو ملحوظ وواسع (www.aasce.com, 2010 :15).

ومن جانب آخر يلاحظ تتبع مسيرة التحليل التلفزيوني وفقاً لمصادره المتعددة، فهناك العديد من التباينات، والفروقات الناشئة أساساً من واقع طبيعة اللعبة ذاتها ولاسيما الإمكانيات المتوفرة لتحقيقها على وفق مسارات تخضع للكثير من حسابات الربح والخسارة من جهة ومبدأ تحقيق المتعة الجماهيرية، والتعليم الرياضي من جهة أخرى.

3. أنظمة التلفزيون المدفوع مسبقاً: يمثل التليفزيون المدفوع مسبقاً Pay TV بمسمياته المختلفة وبمستوياته المتعددة والمنتشر بطرائق اشتراك عدة أحد المستحدثات الاتصالية والإعلامية التي بدأت في الانتشار عند المجتمعات وإن اختلف مستوى هذا الانتشار من مجتمع إلى آخر ومن شريحة جماهيرية إلى أخرى (Reis, 1999 :64).

ظهر التلفزيون المدفوع مسبقاً نتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة التي حدثت في مجال الاتصالات، إذ شهد التلفزيون المدفوع تطوراً كبيراً سواءً من حيث عدد أنظمة التليفزيون المدفوع، أو من حيث الخدمات التي تقدمها، أو من حيث عدد المشتركين، ففي إحدى الدراسات التي جرت في الولايات المتحدة تشير التقديرات إلى أن 91.3 مليون منزل من جملة عدد المنازل المبحوثة وقدرها 95.1 مليون منزل تشترك بشكل أو بآخر في إحدى خدمات التلفزيون المدفوع (Gunzerath, 2000 :65).

وللتلفزيون المدفوع أنواع عدة منها: (Gross, 2000 :120-122).

أ- التليفزيون بالاشتراك Subscription TV (STV): خدمة تلفزيونية توجه إرسالها إلى المشتركين من الجمهور من خلال الترددات الهوائية Over the air Signals التي تتخذ شكل مزيج متزاحم من الإشارات ويكون لدى المشترك أداة خاصة لفك هذه الإشارات واختيار البرامج المطلوبة من بينها.

ب- نظام الدفع مقابل المشاهدة Pay Per View (PPV): يسمح للمشاهد بطلب مشاهدة مواد معينة دون مغادرة المنزل، وقد تكون هذه المواد أفلاماً حديثة، أو أحداثاً رياضية متميزة ذات اهتمام جماهيري، أو احتفالات ومناسبات متميزة، وتوجد طرائق

متعددة للدفع منهـا: الـدفع مقابـل اليـوم الواحـد، الـدفع مقابـل الحـدث Event PPV، الدفع مقابل الأسبوع، الدفع مقابل عدد مرات المشاهدة، ومن النماذج العالمية للشبكات التي تقدم هذه الخدمة شبكة Content في استراليا وشبكة Viewer's Choice في أمريكا الشمالية وشبكة B-sky-B في بريطانيا وشبكة Celica في إيطاليا وشبكة TPS في فرنسا و شبكة CSD في أسبانيا.

ت- نظام الفيـديو المتـاح حسـب الطلـب Near Video on Demand (NVOD): تعمل منظمات البث التليفزيوني المدفوع ببث برامجها ومضامينها الرياضية عـلى قنواتهـا الخاصة في أوقات متفاوتة بشكل تمكّن المشاهدين من متابعتها في الوقت المناسـب لهـم، على سبيل المثال تبدأ اللعبة الرياضية، أو التحليل الريـاضي للعبـة مـا عـلى القنـاة رقـم 1 التابعة للمنظمة في تمـام السـاعة الثامنـة مسـاءً وعـلى القنـاة رقـم 2 في السـاعة الثامنـة والنصف وعلى القنـاة رقـم 3 في التاسـعة مسـاءً وهكـذا، فهـذا يعطـي فرصـة للمشـاهد والجمهور لمتابعة الألعاب الرياضية، وبرامج التحليل الرياضي في الوقت الذي يرغبه، ولكن في الوقت القريب منه والذي تحدده المنظمة التي تبث البرنامج.

ث- نظام الفيديو حسب الطلب Video on Demand (VOD): تقوم منظمات البث التلفزيوني المدفوع بتسجيل كل الألعاب الرياضية المتاحـة لـديها رقميـاً عـلى مـوزع فيديو رقمي Digital Video Server، ومـن ثـَمّ تـنشر هـذه الألعـاب في قـوائم شـهرية، وهذا يمكّن المشاهد، أو المشترك من مشاهدة اللعبة التي يرغبها وفي الوقت المناسـب لـه، فضلاً عن ذلك فإن المشاهد، أو المشترك بإمكانه وفقاً لهـذا النظـام أن يشـغل اللعبـة وأن يقدمها باتجاه الوسط والنهاية، أو يسترجعها إلى البداية تماماً كما لو كان يسـتخدم أجهـزة الفيديو المنزلية VCR. وبهذا وعلى حد تعبـير بعـض البـاحثين فقـد اسـتحدث VOD مـا يمكن تسميته بالفيديو التخيلي Virtual VCR غير أن هـذا النظـام غـير منـتشر بالشـكل الواسع ويرجع ذلك أساساً إلى تكلفة الاشتراك العاليـة، إذ يبلـغ ثمـن الاشـتراك الخـاص بـه بواقع 1700 دولاراً للمشترك في أمريكا، فضلاً عن مبلـغ الفـاتورة الشـهرية المرتفعـة التـي يدفعها المشترك.

4. أنظمة استوديوهات التحليل الرياضي: هي أنظمة ذات نوعية متميزة من التوجه الإعلامي تسهم في عملية تثقيف الجمهور، وإطلاعه على آخر مستجدات اللعبة، والإفصاح عن رغبة العديد من المنظمات الإعلامية في تحويل كوادرها التحليلية إلى مدارس خاصة بها تحمل علامتها الإعلامية (Gross, 2000 :123) و (www.aasce.com, 2010 :20).

لذا فإنه يمكن عرض بعض المعوقات التي تقف أمام عدد من استوديوهات التحليل العالمية ولاسيما العربية منها، إذ يلاحظ أنها تفتقد وفي كثير من الأحيان إلى الأسس العلمية والأكاديمية والتراكم المعرفي لدى القائمين بمهمة التحليل والتفسير لظواهر اللعبة التي يفترض أن يتحلى بها المحلل الرياضي.

وهذا الأمر قد يتسبب بالإحراج العملي لمهنية ومصداقية القناة التلفزيونية أمام جماهيرها الرياضية المتطلعة قدماً لتطوير معارفها ورؤيتها الرياضية من خلال متابعة ما يجري في أستوديو التحليل، ولاسيما أن هذه العملية بدأت تأخذ طابعاً حوارياً مباشراً بين المشاهد والمحلل من خلال تلقي العديد من الاتصالات الهاتفية والرسائل البريدية التي تريد أن تصل إلى معلومة ما، أو التعبير عن واقع معيّن وفقاً لمناخ الحرية الفكرية في التعبير الديمقراطي المبني على أرضية من الاحترام المتبادل, أو لنقل حدثٍ، أو خبرٍ ما وفقاً لمبدأ الروح الرياضية التي يفترض أن تتحلى بها كافة الأطراف المشاركة في سير ونجاح هذا العمل الرياضي الإعلامي، فمن الأخطاء الشائعة التي تقع فيها استوديوهات التحليل الرياضي على نحو عام والعربية على نحو خاص هي:

- التخلي عن مهمتها في تحليل الأداء الرياضي.
- الانشغال عن الأداء الرياضي في عملية استعراض كمٍ هائلٍ من المعلومات والبيانات الإحصائية المستقاة أساساً من دوائر ومواقع الشبكة العنكبوتية (الانترنت).
- تحول مهنة ووظيفة المحلل الرياضي إلى (حكواتي) غير قادر على التفكير والاستقراء والتأثير، ومن ثَمّ انعكاسه على توجهات الحكاية بقدر ما يمكن أن يفعله من خلال قدرته على قراءة المعلومة وبيان الأرقام، وهو ما يمكن أن يفعله أيضاً أي مشاهد آخر شريطة نضجه اللغوي ونبرة صوته (www.sportworld.com, 2010 :4-5).

وبناءً على ذلك يلاحظ أن هنـاك العديـد مـن نجـوم الألعـاب الرياضـية ومـدربيها ولاسيما لعبة كرة القدم قد تحوّلوا إلى محللين رياضيين مستفيدين بـذلك مـن نجـوميتهم السابقة في الحصول على عمل آخر قد يُغنـيهم اقتصـادياً أكـثر مـما يُغنـيهم مـن الناحيـة المهنية متناسين بذلك مقولة: "أن النجومية السابقة لا تعني الانطلاق نحو نجومية جديدة في واقع جديد دون المرور بسلسلة من التغيرات التي يفترض أن تتوافق ومهنتهم الجديدة سواءً جاءت عن طريق التعيين المهني، أو الاستضافة المؤقتة".

إن هذا الأمر بدأ ينعكس سـلباً عـلى العديـد مـن النجـوم الـذين سـقطوا في بحـر التحليل الرياضي وغرقوا في غياب جهلهم المعرفي والأكاديمي بعلمية اللعبة بعد أن نجحـوا من قبل في ممارستها الميدانيـة. والأمثلـة كثـيرة والـدلائل أكـثر ولكـن سـيكولوجية الـنجم الرياضي المضطربة حيناً والمزدوجة حيناً آخر في هذا المجـال بالـذات هـي التـي تمنـع مـن ترتيب قائمة بأسماء النجوم الذين حـاولوا اخـتراق الإعـلام الريـاضي عـلى شـكل صـحفيين وكتّاب ومعلقين ومحللـين ومقـدمي بـرامج لكـنهم في النهايـة فشـلوا فشـلاً غـير مطمـئن (www.aasce.com, 2010 :26-27).

لذا فإن هذا التوجه تتقاسمه المنظمات الإعلامية التي منحت نجوم الرياضة ثقتهـا بشكل مفرط قد يفوق تصوراتهم الحقيقية وقدراتهم التحليلية، وهو ما يمكن أن يجعلهم في موقع يقولون فيه ما يريدون دون أهمية تذكر لـوعي المشـاهد الـذي ثقفتـه وطورتـه البوادر الإعلامية الأخرى، وعلى سبيل المثال تحليل مباريات الدوري الأوربي وفقاً لتصورات مفاهيم تحليل دوري أميركا اللاتينية، كما لا يمكن تحليل مباريات الدوري الإنكليزي وفقـاً لتوجهات المدارس العربية في التحليل الرياضي.

5. نظم مدارس التحليل الرياضي: يمكن ذكر العديد من الأمثلة في هـذا المجـال إلا أن المهم أن تنتمي مدرسة التحليل الرياضي إلى واقع اللعبة ذاته في هـذا البلـد أو ذاك، إذ تعتمد المدرسة الإنكليزية على سبيل المثال لا الحصر على العديد مـن الجـداول التحليليـة البيانية والإحصائية في سبيل دراسة واقع المباراة والاستفادة من كيفية طرح رؤيـة المعلّـق الرياضي، أو المحلل إلى الجماهير، في حـين تعتمـد مـدارس أخـرى عـلى الرؤيـة والاسـتقراء الميداني بغية تحقيق نفس الأمر (www.aasce.com ,2010 :30).

بذلك تلجأ المنظمات الإعلامية إلى وضع شروط، أو متطلبات يحملها القائم بعملية التحليل الرياضي التلفزيوني ومنها:

1. معرفة دقيقة لدى المحلل بعلم المصطلحات التي تعطيه البعد الأكبر في سبيل استخدام المصطلح الصحيح في الوقت الصحيح.

2. يفترض من المحلل أن يكون على دراية تامة ولو بشكل بسيط في كيفية التأثير الحواري بالمشاهد من جهة، وإكمال العناصر الناقصة التي لا ينتبه إليها مدير الحوار، أو مقدم البرنامج من جهة أخرى.

3. يفترض أن يكون محايداً وقادراً على وضع الحلول البديلة لكيفية تجاوز الإخفاق وفقاً لتصوراته العلمية والمهنية عن هذا الفريق، أو النادي حتى وإن لم تتحقق رؤيته بشكلٍ سليم.

4. يفترض أن يكون الحوار، أو التحليل منتمياً إلى طبيعة الأداء الحالي ووفقاً لما يراه المشاهد والمحلل في الوقت نفسه، وليس إلى استعراض النتائج السابقة، أو توقع النتائج المستقبلية التي يفترض المرور عليها بغية الاستدراك، ولكن ليس بالطريقة التي يمكن أن يتحول معها المحلل إلى (عرّاف) بالمفهوم العام كونه يضطلع بمهمة صعبة وذات أبعاد تمس وعي الجمهور الرياضي وثقافته الذي أضحى أكثر وعياً وتشبثاً بحقه الإعلامي (www.sportworld.com, 2010 :9-10).

كما ويرتبط التحليل التلفزيوني في العصر الحديث بمقومات ضرورية عدة منها:

- تكنولوجيا عَرض الصورة وبدقة عالية وأبعاد متعددة.

- أسلوب إعادة تثبيت الصورة الملتقطة، أو الفيديو المسجل عند النواحي المهمة في الحدث الرياضي.

- قدرة الأستوديو على التحاور، أو التخاطب المباشر مع معلقي المباراة، ويذكر كلمة (معلقي المباراة) كون أن التعليق الرياضي بحد ذاته تجاوز على مفاهيمه الكلاسيكية الضيقة، وأصبح يُدار من قبل خبراء ومعنيين في اللعبة، فضلاً عن فهمهم الصحيح لقانون اللعبة وعلى شكل تعليق مزدوج من قبل اثنين من هؤلاء المعلقين (www.sportworld.com, 2010 :12).

6. أنظمة الهواتف المتنقلة، أو الجوال، أو المحمول: إن الهواتف المحمولة من الجيل الثاني والثالث لها إمكانية تحميل لقطات من البطولات والمسابقات الرياضية، وكان هذا متاحاً عند بدء فعاليات افتتاح مونديال كأس العالم 2010م في جنوب أفريقيا وذلك كي لا تضيع متعة مشاهدة الحدث التي لا تتكرر إلا مرة واحدة كل أربع سنوات. كما يجري التفاوض مع عدد كبير من منظمات الاتصالات العالمية ولاسيما العربية لتمكين جمهورها من الاستفادة من الخدمات التي تقدمها في المجال الرياضي.

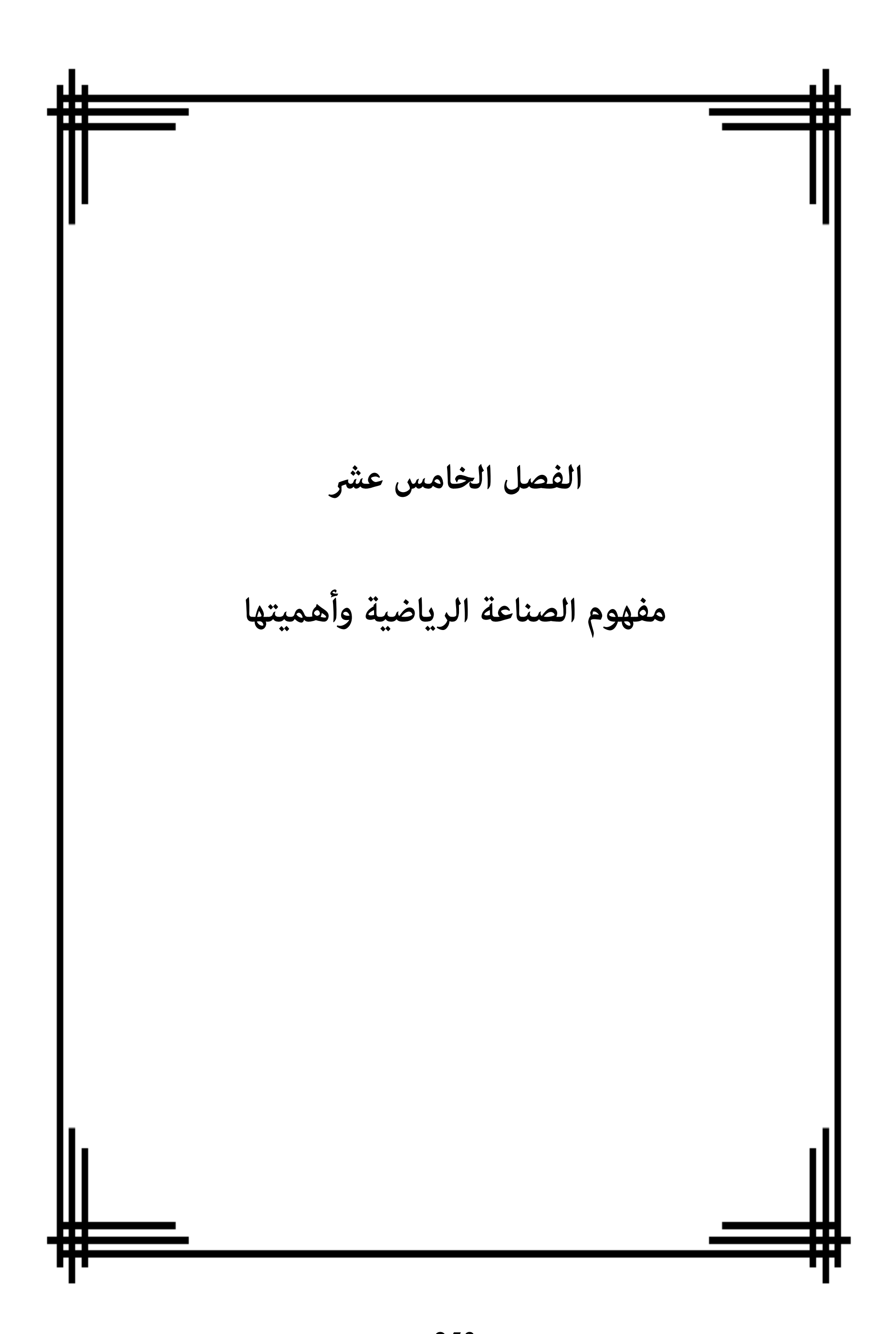
إن 1000 ساعة من التغطية المتنوعة على امتداد ساعات اليوم مقسمة على خمس قنوات رياضية يعد تحدياً هائلاً ومغرٍ سيحمله ثلاثمائة وخمسون من أبناء الجزيرة الرياضية على عاتقهم، لتبقى الجزيرة الرياضية صاحبة البصمة الأبرز بفضل ما دأبت عليه دوماً من مهنية واحترام لأذواق المشاهدين. إذ إن التحليل والأخبار والتفاعل تعدّ من أبرز عناوين تغطية الجزيرة الرياضية في المونديال الأفريقي (www.syrian-sport.net, 2010 :1-2)، إذ إن استوديوهات التحليل الرياضي انتقلت إلى ملاعب البطولة، فضلاً عن المقر الرئيس بمركز البث العالمي في جوهانسبورغ وستتنزين الذي يحوي على أبرز نجوم الملاعب والتدريب والمحللين الخبراء الرياضيين. (جريدة الصباح الرياضي، 2010 :18).

نستنتج أن هذه القنوات الخمس بينها قناة تحت عنوان (قناة كأس العالم) فضلاً عن قناتي (+9، +10، وقناة الجزيرة HD، وقناة ثلاثية الأبعاد 3D) خصصت لتغطية جميع أحداث وفعاليات المونديال، وذلك عبر بطاقات الجزيرة الرياضية، وجهاز استقبال الجزيرة الرياضية (HD RECEVER) فقط وليس من خلال أية باقة أخرى.

وتأتي هذه القرارات في إطار استعدادات إدارة قناة الجزيرة الرياضية لتقديم تغطية متميزة وفريدة من نوعها مسبوقة للمونديال القادم من خلال استوديوهات تحليل، وتعليق باللغتين العربية، والإنكليزية، إذ جرى التحضير على قدم وساق لتقديم تغطية حصرية وشاملة لكل أحداث المونديال وكواليسه بأسلوب إعلامي يحرص على الإبداع والتميز والتفرد وتعد إدارة الجزيرة الرياضية مشاهديها بتقديم العديد من المفاجآت السارة أثناء بث ونقل أحداث المونديال القادم لتزيد من استمتاع المشاهدين بمباريات البطولة (www.syrian-sport.net, 2010 :5-6).

7. نظم الإنترنت والبريد الالكتروني: تميز تطور الاتصال من خلال خمس ثورات أساسية تمثلت الثورة الأولى في تطور اللغة، والثانية في تدوين اللغة، واقترنت الثورة الثالثة باختراع الطباعة في منتصف القرن التاسع عشر، وبدأت معالم ثورة الاتصال الرابعة في القرن التاسع عشر من خلال اكتشاف الكهرباء، والموجات الكهرومغناطيسية، والتلغراف، والهاتف، والتصوير الضوئي والفوتوغرافي، والسينما، ومن ثَمّ ظهور الإذاعة والتليفزيون في النصف الأول من القرن العشرين، وصاحب كل ثورة من الثورات نظم جديدة من تكنولوجيا الإعلام والمعلومات (www.syrian-sport.net, 2010 :5-6).

وبهذا يمكن القول إن التطور الكبير في مجال الإنترنت، والبث الفضائي، والوسائط الحديثة والمتطورة فنياً وتكنولوجياً ألغت دور الوسيط في نقل الأخبار، والمعلومات الرياضية، وتميزت بقدرتها العالية على إعداد، وإنتاج البرامج، والمواد الإعلامية الرياضية التي يمكن أن ترضي أذواق المستقبلين من الجمهور، كما تميزت أيضاً بقدرتها الفائقة على التواجد السريع في أماكن الأحداث وقت حدوثها، إذ جاء استخدام تكنولوجيا الإعلام مواكباً للتطور التقني والفني والعلمي في مجالات الاختراعات الحديثة لوسائل الاتصال والمعلوماتية.



الفصل الخامس عشر

مفهوم الصناعة الرياضية وأهميتها

الفصل الخامس عشر

مفهوم الصناعة الرياضية وأهميتها

مقدمة

إن صناعة الرياضة ازدهرت في القرن الحادي والعشرين، وتأتي صناعة الرياضة في المرتبة السادسة من الصناعات الإنتاجية والخدمية العالمية حسب التقارير والإحصائيات التي نشرت، إذ إنها عدّت الصناعة الرئيسة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تدّر عائداً بواقع 213 بليون دولار أمريكي من خلال قيام الأندية الرياضية بأنشطة تجارية واستثمار واسع في المجال الرياضي وعلى مستوى كل الألعاب الرياضية، ويتوقع أن يتجاوز العائد على الاستثمار في الأنشطة الرياضية الـ 500 بليون دولار أمريكي في الخمسين سنة الأولى من القرن نفسه.

إن ما يعزز من شأن الصناعة الرياضية مساهمة المنظمات الداعمة (الراعية) في تنشيط الأنشطة والفعاليات الرياضية، وذلك بتسويقها، وبما تحققه من إيرادات تعود بالمنفعة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والربحية للدول قاطبة، ومن هنا كان للصناعة الرياضية أهمية كبيرة في تعزيز حالة الاقتصاد، وتوسيع دائرة العلاقات العامة بين الشعوب من خلال ممارسة الأنشطة والفعاليات الرياضية التي تشارك فيها معظم دول العالم، وهذا من شأنه أن يوظّف فرصاً عدة للعمل، والحد من البطالة، والفقر، والجهل.

أولاً: مفهوم الصناعة الرياضية

إن مساهمة الدول المتقدمة مادياً ومعنوياً في النهوض بواقع القطاع الرياضي، مكّن من فتح نوافذ عدة للعالم التي من شأنها أن تساهم في زيادة الوعي، والتبادل الثقافي، وتوسيع دائرة الإدراك لدى المنظمات، والجمهور الرياضي، وإن دعمها فتح من بلدانها أسواقاً لتصريف منتجاتها الرياضية، وغير الرياضية، وتوظيف الفرص المحتملة، واستثمار طاقات القوى البشرية، وإمكاناتها العلمية والعملية في هذا القطاع، والقطاعات الأخرى.

بذلك فالصناعة الرياضية أضافت أبعاداً اجتماعيةً، واقتصاديةً، تعدّ بطبيعتها فرصاً محتملةً يفترض من الأندية الرياضية توظيفها وفق دراسات علمية وعملية كونها تحدّ من بطالة مختلف الفئات ولاسيما الشباب (Cheng, 2009 :1).

كما تتضمن الصناعة الرياضية استثمارات كبيرة، فالرياضة الآن لا تمثل الجوانب الترفيهية، والمتعة فحسب. بل أصبحت صناعة ترتبط بها المئات من الصناعات الأخرى، إذ دخلت تقنية الملاعب، والديكور، والإنارة، والمعدات والأجهزة، والملابس والأحذية، واستوديوهات التحليل، والتفسير الرياضي، وترقيم الأحداث الرياضية، وتوثيقها، وفتح فروع علمية منها الطب الرياضي، ودراسة مشاكل الرياضي ومعوقاته، وغيرها(النقي، 2010 :9-10).

تكمن أهمية الاهتمام بالأنشطة الرياضية كونها منتجاً استراتيجياً يمس مصالح الشعوب، وسعادتها، وتحقيق رغباتها، إذ يلاحظ اشتداد المنافسة بين الأندية الرياضية لجذب أكبر عدد من الجمهور، والمنظمات الداعمة (الراعية) من خلال تطوير كل منها أنشطتها وفعالياتها الرياضية والسعي لاكتساب صفة الاحتراف والامتياز للاعبيها (Mason, 1999 :406).

إن من خلال تغطية الأحداث الرياضية الدولية الكبرى، كالدورات الأولمبية، وبطولات كأس العالم، وحجم الأموال التي يتم تداولها ابتداءً من الإعداد وحتى أثنائها، وحجم التطور التكنولوجي الذي يرافقها، ونوعية الخدمات المصاحبة، يتبيّن جلياً أن الرياضة أصبحت بحاجة فعلية لاستثمارات عالية في أنشطتها، وفعاليتها، وتحضير رؤوس أموال كبيرة لها، وبهذا تتحول الرياضة إلى نشاط اقتصادي، وتسويقي (قطان، 2007 :56).

ولتحديد المفهوم على نحو محدد يفترض فهم ما هي صناعة الرياضة من خلال مناقشة ما هي الصناعة ؟ فالصناعة كمصطلح يمكن تعريفها **"بأنها سوق مماثلة، أو أنها سوق من منظمات وأفراد عاملين وجمهور ومجهزين ومنظمات راعية تتصل اتصالاً وثيقاً مع السلع والخدمات التي تقدمها في الأسواق المستهدفة"**، والصناعات غالباً ما تكون مصنفة وفقاً لأنواع السلع والخدمات التي تقدمها، والنتيجة أنه لا يمكن أن تكون هناك

مجموعة واسعة من المنظمات تعمل في صناعة واحدة، أو أنها تنتج منتجاً متكاملاً من قبلها، إذ إن هناك تحالفات وشراكات بينها وبين المنظمات التجارية والخدمية والاتحادات والرابطات والنقابات وتجار الجملة وتجار التجزئة والوكالات الحكومية والمنظمات والمشاريع الصغيرة، فكل منها له دورٌ مميز عن غيره من أجل تقديم ذلك الجزء من المنتج واشتراكه فيه (Smith, 2008 :13-14).

وفي هذا الصدد، تعرف الصناعة الرياضية على أنها **"مجموعة من المنظمات التجارية التي تقوم بتقديم السلع والخدمات إلى الرياضيين والجمهور والتي من خلالها تحقق أهدافها الرئيسة ومن ضمنها الربح الذي يساهم في تطوير أنشطتها الرياضية والإنتاجية والتسويقية في المجال الرياضي"** (Yusof, 2008 :2). والسؤال الذي يفترض طرحه هو كيف تتمكن الأندية الرياضية من تحقيق الربح من خلال قيامها بالأنشطة الرياضية ؟.

فمن منظور التسويق الرياضي يلاحظ أن هيكل الصناعة يتكون من مجموعة من الأندية الرياضية التي تقدم المنتجات الرياضية والتي يتم إنتاجها على نحو مماثل وأنها تلبي احتياجات الجمهور ورغباتهم، وتفسّر مواقفهم وتوجهاتهم.

إن الصناعة الرياضية تشمل جميع الأندية الرياضية وموردي السلع والخدمات الرياضية وغير الرياضية التي تلبي حاجات الرياضيين ورغباتهم، وتحلل وتفسر مواقف الجمهور وتوجهاتهم، والنقطة المهمة أن الصناعة الرياضية لها أركان أساسية لتمثيلها واحدة من هذه الأركان السوق الرياضية، إذ يمكن للجمهور الرياضي ومستهلكي المنتجات الرياضية الحصول على السلع والخدمات الرياضية والمرتبطة بالرياضة من خلال هذه الأسواق التي من شأنها أن تعزز موقف الأندية الرياضية إلى جانب تعزيزها لمواقف الجمهور الرياضي والمستهلكين (Smith, 2008 :15).

وفي تأصيل مفهوم الصناعة الرياضية كان التسويق الرياضي يمثل التركيز على الملاعب الرياضية، والقاعات الرياضية، والنوادي، والفرق، والاتحادات، والرياضيين، وتوفير البرامج التدريبية، ومن ثَمّ الاهتمام بالإنتاج عبر التركيز على صناعة الملابس،

والأحذية، والإكسسوارات، والمنتديات الرياضية، والنقابات، ودورات الألعاب الأولمبية، وهياكل الإدارات الرياضية الحكومية وغير الحكومية.

إن جميع ذوي الاختصاص من رؤساء الأندية الرياضية والعاملين فيها يؤكدون على أن الإدارة العلمية تعتبر شرطاً أساسياً في تحسين عمل المنظمات الرياضية، وتطويرها لما للإدارة العلمية من فاعلية، وجدوى في مجال أنشطة الأندية الرياضية (الصباح وبصلات، 2009 : 5).

وهناك العديد من المنظمات التي تشكل جزءاً من الصناعة الرياضية منها: (Smith, 2008 :14).

- **المنظمات الحكومية الداعمة للأنشطة والفعاليات الرياضية:** وتتمثل بالتطوير والتنسيق والتوجيه الذي تمارسه المنظمات الحكومية من خلال تقديمها الدعم المادي والمعنوي للأنشطة والفعاليات الرياضية.

- **المنظمات الإعلامية:** بما في ذلك وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمتلفزة والتفاعلية والاتصالات، والمنظمات التي تقدم المطبوعات والنشرات والقنوات التلفزيونية والكابل الضوئي والأقمار الصناعية والإنترنت والبريد الإلكتروني وشاشات العرض الكبيرة المنتشرة في الساحات والشوارع العامة والحدائق العامة.

- **منظمات التربية والتعليم:** تضم الجامعات والهيئات التعليمية التي تدرس العلوم والشؤون الرياضية وتنظيمها، وكذلك الباحثون والكتاب في مجال التسويق الرياضي.

- **المنظمات الإنتاجية والخدمية:** العاملة على تقديم المنتجات الرياضية، وغير الرياضية في السوق الرياضية، ودراسة مواقف الجمهور وتوجهاتهم.

- **قطاعي النقل والبناء:** يسهمان في بناء الملاعب، ومعسكرات التدريب، وتوفير وسائل نقل الفرق والجمهور.

- **منظمات القطاع الخاص:** تسهم في تفعيل الحركة الرياضية، وتعزيزها، وتطوير أنشطتها من خلال رعايتها، ودعمها المادي والمعنوي.

- **المتطوعون:** من يدعم الأنشطة والفعاليات الرياضية، ومنها منظمات المجتمع المدني والنقابات العاملة في دعم الرياضة كرابطة المشجعين الرياضيين.

ومن جانب آخر، يلاحظ أن تطور الصناعة الرياضية بدأ يتجه نحو أكثر تنظيماً وعمقاً واتساعاً، فعملية الاحتراف أصبحت تجارةً رابحةً وحقوق النقل المباشر للأنشطة والفعاليات الرياضية أصبحت أكثر تقييداً والتزاماً وقانونيةً. (Hutchinson, 2008 :8).

إن التعامل مع متغيرات الأنظمة يكون تعاملاً صارماً منظماً في الوقت نفسه يتطلب من الأندية الرياضية الاهتمام بإثراء أطرهم المعرفية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع تلك الأنظمة من خلال تسليط الضوء على هياكل المنظمات وهيئاتها العامة والخاصة والأهلية وأنديتها بجميع أنواعها لتطوير وتحديث أساليبها لكي تواكب التغير والتطور الإداري على مستوى العالم واتجهت الممارسة الإدارية للأخذ بأساليب التقنية المتقدمة حتى تتمكن من المنافسة والصمود في السوق العالمي الذي لا يقبل إلا التفوق والامتياز والريادة (قشطة، 2009 :1).

مما تقدم، يلاحظ أن مواجهة الأندية الرياضية بهيئاتها الإدارية لضغوط، وتحولات سريعة في التطور الإداري، والتسويقي، وتصاعد قوى التغير في مواطن كثيرة من العالم ازدادت أهمية مواجهة هذه التغيرات المستمرة من خلال الاعتماد على المفاهيم الجديدة في الأندية الرياضية والتي لها تأثيراً مباشراً على نمو صناعة الرياضة عن طريق توظيف الفرص التسويقية، والمنافسة للحصول على حصة سوقية إضافية من خلال العمل على تصميم مزيج تسويقي مناسب، يدعم تقسيم سوقي ملائم، وصولاً لتحديد المكانة الذهنية.

ثانياً: أهمية الصناعة الرياضية

إن مجالات الحوار والتحاور في مواضيع الرياضة وأنشطتها وكذلك تسويق أنشطتها وبرامجها وفعالياتها الرياضية والاهتمام المتزايد بصناعتها لها مكانة متميزة بين الصناعات الأخرى، فضلاً عن مساهمة المجال الرياضي في تعزيز العلاقات الاجتماعية والأخذ بنظر الاعتبار المسؤولية الاجتماعية والتي عدّت من الأمور المهمة التي يفترض تسليط الضوء عليها (Bradish and Cronin, 2009 :692)، وهذا إن دّل إنما يدل على أهمية

هذا الموضوع من وجهات نظر متعددة، فوجهة نظر القائمين على إدارة الصناعة الرياضية تختلف عن وجهة نظر اللاعب الرياضي، وهذا الأخير تختلف وجهة نظره عن وجهة نظر الجمهور تجاه تلك الصناعة، ويتمخض عن هذا أن كل فرد من أفراد الجمهور الرياضي تختلف مواقفه وميوله تجاه نوع اللعبة وما يرغبه، كما تختلف آرائه تجاه اللعبة نفسها في أوقات متعددة الأمر الذي يؤكد أهمية تناول هذا الموضوع من وجهات نظر القائمين على إدارة الصناعة الرياضية والمستفيدين منها (Pons, et al, 2008 :277).

إن الصناعة الرياضية تتمثل بالمستلزمات، والتسهيلات المادية والمعنوية، والمقومات، والمتطلبات التي تشكل القطاع الرياضي، ومنتجاته، لإيصالها للرياضيين والجمهور، ويبين الشكل (1-15) التي وضعها كل من Smith and Westerbeek يعطي مثالاً على 'سلسلة القيمة' لصناعة الرياضة، وسميت بسلسلة القيمة، لأن في كل خطوة هناك قيمة مضافة جديدة على المنتج الرياضي وهي ذاتها التي قدّمها بورتر عام 1985م.

يلاحظ أن المستوى الأول من الشكل والمتمثل بالحكومة أن لها تأثيراً واسعاً في جميع مجالات الصناعة الرياضية ليس لأنها توفر الدعم المادي للأندية الرياضية فحسب، بل لأنها تساعد على إيجاد العديد من المرافق والساحات وتقديم التسهيلات والخدمات للاعبين والجمهور من خلال تحديث الأنشطة والفعاليات الرياضية التي تجري حالياً وأخرى مخطط لها للمستقبل، فضلاً عن ذلك فالحكومات تعمل على تحديث ووضع التشريعات والسياسات المناسبة التي تؤثر على الرياضة وفي نواحٍ ومجالات عدة كوضع مجموعة القوانين والتشريعات التي تنظم كيف ومتى يمكن لوسائل الإعلام تغطية الأحداث الرياضية، وأخرى يمكن أن تؤثر في الأفراد والجماعات المشاركة في الصناعة الرياضية كقانون الشركات والضرائب وبراءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر وقانون العقود وقانون ضريبة الدخل وقوانين البث التلفزيوني وقوانين الإعلام والتغطية عبر الشبكات اللاسلكية والاتصالات والإنترنت (Smith, 2008 :12).

ويلاحظ أن المستوى الثاني يعرض سبعة فئات مختلفة من المنتجين والموردين والمستهلكين وغيرهم من الذين يشاركون في الصناعة الرياضية، ويندرج تحت كل فئة منهم متضمنات تلك الفئة، أو أمثلة لها. فالمناطق المظللة توضح الأنشطة والجماعات

التي تعّد الأكثر شيوعاً والمرتبطة بالصناعة الرياضية، وقد ينظر إليها على أنها المنتجات الرياضية والخدمات الأساسية، فإلى اليسار من الأنشطة الأساسية المظللة هي المدخلات التي تسهم في تطوير الأنشطة والفعاليات الرياضية والخدمات الأساسية، وإلى يمينها الأنشطة المتصلة والمتمثلة بالتوزيع والتسويق وخدمات ما بعد البيع للمنتجات (Smith, 2008 :13).

الجدول(1-15)

سلسلة القيمة لصناعة الرياضة

(المستوى الأول) **الحكومة ممثلة بوزارات الدولة المهتمة بالرياضة، الاتحادات الرياضية** **السلطات الحكومية المحلية، التشريعات والامتثال للأوامر، البنية التحتية المادية** (المستوى الثاني)					
التوزيع والتسويق وخدمات ما بعد البيع	وسائل الإعلام التنبؤ التسهيلات	التسليم، عدد المتطوعين الرياضيين	المنظمات والعمليات الرياضية	الإنتاج والخدمات	المجهزون
الاستشارات الإعلان العلاقات العامة قنوات التوزيع خدمات دعم الحدث إدارة الرياضة قوانين الرياضة الضيافة	الصحافة التلفزيون الإعلان المدفوع مسبقاً الانترنت الألعاب المتنوعة التسهيلات العامة والخاصة المراكز العامة ساحات الوقوف والحدائق	الأندية الخاصة الأعضاء الرياضيين	منظمات الرياضة الوطنية منظمات الرياضة الدولية المنظمات الرياضية غير الحكومية الحدث الرياضي وأصحاب الحدث الأندية الرياضية والمنافسون المهرجانات الرياضية مؤسسات التعليم	اللياقة البدنية الصحة والطب الرياضي المتنزهات والوكالات التدريب والمدربون الجهات الراعية خدمات التعليم خدمات البحوث مؤسسات التطوير الرياضي الملكية الفكرية المعلومات والتقنيات	البناء التصنيع المعدات الألبسة الطعام والشراب والتجهيزات الخدمات الاستشارية

Source:(Smith, Aaron C.T, (2008), "Introduction to Sport Marketing", 1st Edition, Elsevier Printing and Publisher, Hungary, P.14).

ثالثاً: دور المنظمات الداعمة، أو الراعية في تنشيط الصناعة الرياضية

إن مصطلح الصناعة الرياضية لا يشمل المنظمات، والجمهور فحسب، بل يشمل المنظمات التي تنتج السلع والخدمات ذات الصلة بالقطاع الرياضي، وكانت لهذه المنظمات الأثر الحقيقي في نمو المنظمات الرياضية، المخطط (1-15)، إذ تمت المقارنة بين المنظمات الداعمة (الراعية) الصينية من خلال متغيرات محددة تمثلت بالولاء للعلامة التجارية، وسعر المنتج الرياضي، وتصميمه، وتنوعه، وجودته (Research In China, Annual Reports, 2004 :2).

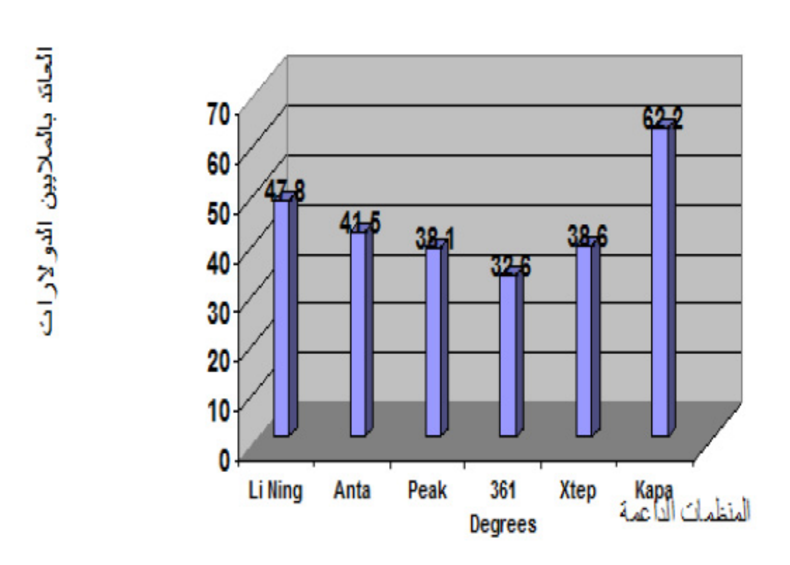
فارتباط الصناعة الرياضية بصناعات أخرى مكملة لها كالصناعات الغذائية من خلال توفير الغذاء المناسب للرياضيين في دعم نشاطهم الحركي، ولياقتهم البدنية، الأمر الذي انعكس إيجاباً في البطولات، والمسابقات الرياضية المحلية منها، والدولية، وارتباطها بصناعة الملابس، واختيار تصاميم الأزياء المناسبة للرياضيين والتي تتناسب مع كل لعبة من الألعاب، فضلاً عن ارتباط كل من الصناعتين الغذائية والألبسة مع الجمهور الرياضي (Mukherjee, et al, 2010 :8).

فالمنظمة الداعمة (الراعية) للرياضة مثل منظمة Kapa الصينية حققت أعلى معدل للربح من خلال النصف الأول من العام 2009م، وبعد التفكير بالأسباب لوحظ أن تقديم المنتج الرياضي بعلامة تجارية متميزة كانت السبب الرئيس وراء تحقيق الحصة السوقية الكبيرة، وذلك من خلال اعتماد إستراتيجيتين رئيستين هما السعر وتصميم العلامة التجارية، فضلاً عن الأخذ بالاعتبار أنموذج الأعمال التجارية المتضمنة الاستثمارات، وعائداتها، والمخاطر العالية المصاحبة، إذ إن الهدف الرئيس للمنظمة هو الاقتراب من نقاط المقارنة، وما تحققه المنظمات الداعمة (الراعية) الأخرى مثل adidas, Nike (China Sporting Goods Industry Report, 2009 :3).

لذا فهي تساهم وعلى نحو كبير في نمو حجم الصناعة الرياضية التي تدّر بأموال كثيرة للأندية الرياضية من خلال تنوع أوجه الاستثمار في القطاع الرياضي، وتفعيل الإنتاج، وتحسين اقتصاد الدولة والأخذ بمواقف الجمهور، وتطلعاتهم، فضلاً عن تلبية حاجات الرياضيين ورغباتهم.

المخطط (1-15)

الربح الإجمالي للمنظمات الصينية الراعية للرياضة باعتماد العلامة التجارية لمنتجاتها



Source: (Research In China, Annual Reports of 361 Degrees, Li Ning, Anta, Xtep, Peak, Kappa, 2004, P.2).

وتشهد الأندية الرياضية تحولات عدة في خارطة تنظيمها، وخططها الإستراتيجية الموضوعة، وفي ظل هذه التحولات في المفاهيم تغيرت النظرة للأندية الرياضية، ولاعبيها، ومدربيها، وحكامها، وجمهورها (Hill, et al, 2001 :293).

إن الرياضة العالمية بكل أنشطتها وفروعها ومسابقاتها وبطولاتها تشكل أداةً فعالةً في حركة الصناعة الرياضية، والتي من شأنها أن تعزز الحركة السياحية أيضاً، إذ دخلت الصناعة الرياضية والسياحة الرياضية منافسة قوية تعتمدها الدول المتقدمة وأصبح لها دور مهم في السياحة والرياضة في آن واحد عالمياً كلعبة كرة القدم التي تحولت من رياضة جماعية لها جماهير واسعة بما توفره لهم من متعة استعراضية وإثارة إلى واحدة من أكثر فرص الاستثمار التجاري في العالم (العسكري، 2010 :8).

ولعل أبرز حدث ترقّبته وسائل الإعلام والجمهور والمنظمات الداعمة (الراعية) هـو مـن سيستضيف أحداث كأس العالم 2018م و2022م؟، ولما لهذه الأحداث الرياضـية مـن مـردودات إيجابية على كل المستويات الاقتصادية والاجتماعيـة والثقافيـة والسياسـية وغيرهـا، إذ عرضـت العديد من الدول منها روسيا واستراليا والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيـا وكوريـا الجنوبيـة واليابان وقطر ملفاتهم للاتحاد الدولي لكرة القدم الـ FIFA في مدينة زيوريخ السويسرية للفـوز بلقب الاستضافة (www.aljazeerasport.net/news/football, 2010 :1).

كما أن أبرز الشروط، أو المتطلبات التـي وضـعها الاتحـاد الـدولي لكـرة القـدم الــ FIFA كانت:

1. أن تكون البنية التحيتـة والخـدمات المقدمـة عاليـة الجـودة في البلـد المضـيف لتحقيق متطلبات هذا الحدث العالمي الأكثر شعبية.

2. يفترض توافر 12 ملعباً تتميز بالحد الأدنى من المقاعد مـا بـين 40 ألـف متفـرج لمباريات المجموعات و80 ألف متفرج لمباراتي الافتتاح والنهائي، ومن المعروف أن المونديال يشارك به 32 منتخباً من دول العالم.

3. يفترض توافر أعلى مستويات البث التلفزيوني والمعلومات وتقنيـات الاتصـالات والمواصلات والإقامة.

4. يفترض الإشارة إلى أن كأس العالم للقارات سيتم إقامتها قبل عام في البلـد الـذي يقع عليه الاختيار لاستضافة مونديال 2018م أو 2022م، كما ويفترض الأخذ بنظر الاعتبار أن كأس العالم للقارات ليست فقط مسابقة أساسية في حد ذاتها ولكنها أيضاً تعتبر بمثابـة اختبار للبنية التحيتة للدول المضيفة في العام التالي لكأس العالم.

5. تعتبر بطولة كأس العالم حدثاً منقطع النظـير في قوتـه لإثـارة المشـاعر وتوحيـد كافة شعوب العالم في الاحتفال الافتتاحي، ومن ثَمّ تفيد كرة القدم نفسها وتفيد المجتمـع على نحو عام، بذلك فعلى الـدول المستضـيفة تقـديم ضـمانات أن تكـون استضـافة كـأس العالم مرتبطة بجهودهم لتحقيق تغيير إيجابي (مجلة جميلة الالكترونية، 2010 :64).

ومن خلال عرض ملف دولة قطر أمام رئاسة الاتحاد الدولي لكرة القدم الـFIFA لوحظ أنه جاء بكل ما تمتلكه الدولة من إمكانيات ومقومات وبنى تحتية ولاسـيما الملاعـب والفنـادق والمطاعم للفوز بلقب الاستضافة، وهذا بدوره ينعكس وعلى نحو كبير عـلى الصـناعة الرياضـية العربية، وفي هذا الصدد رصدت اللجنة المنظمة للبطولة 12 ملعباً لإقامة البطولات وبما يتوافـق مع متطلبات الاتحاد الدولي لكرة القدم الــ FIFA والـذي سـتؤمن مـن خلالـه مـا لا يقـل عـن 2,869,000 مليون تذكرة لمباريات المونـديال 2022م، فضـلاً عـن رصـد ميزانيـة تقـدر بواقـع 3 مليـارات دولار لتطـوير وإنشـاء الملاعـب (www.aljazeera sport .net/news/football, 1: 2010).

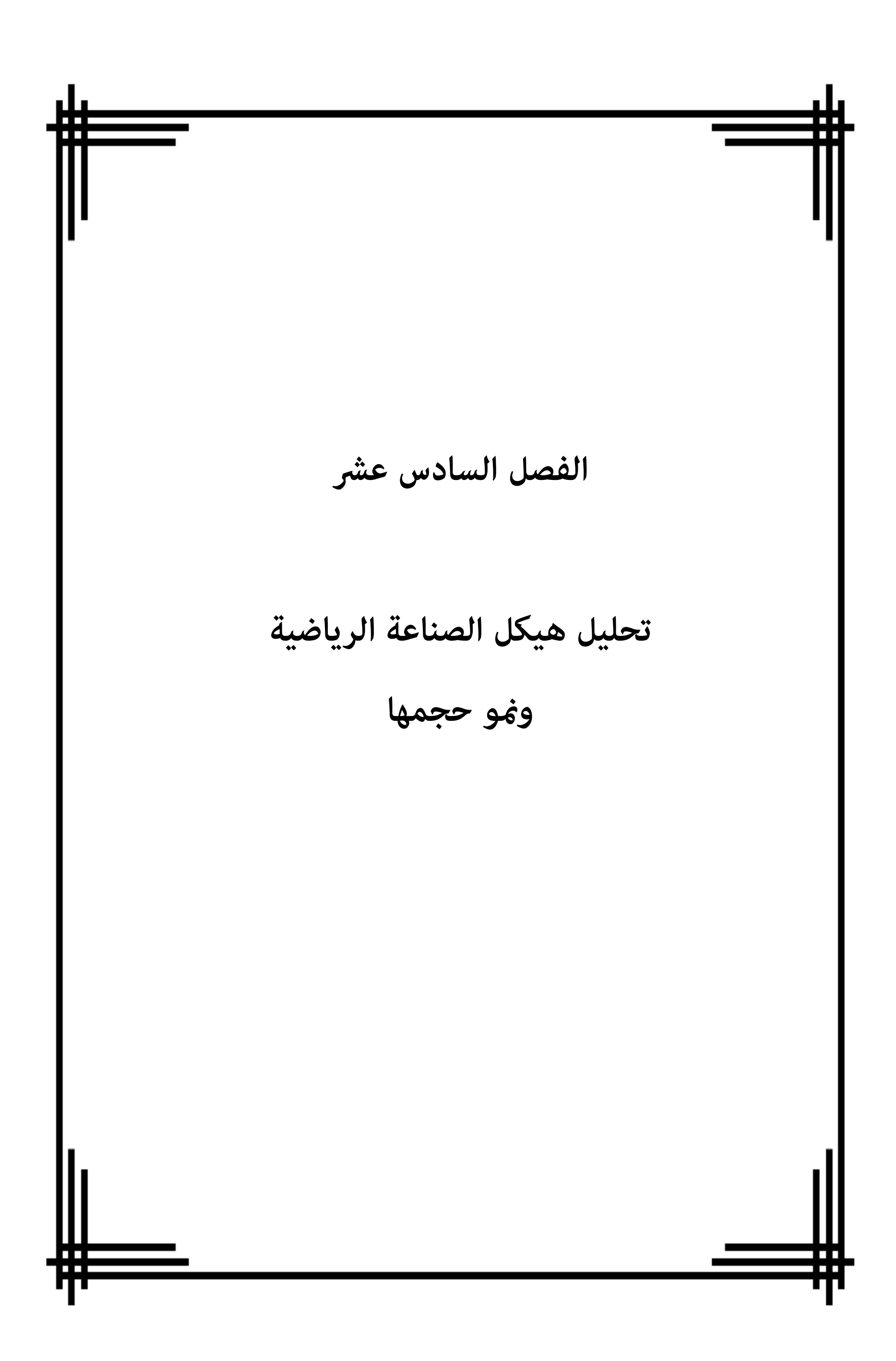
إن عرض ملفات الدول الراغبة بالاستضافة يعدّ نوعاً من أنواع الـترويج والتسـويق لمـا تمتلكه كل منها من مميزات، وخصـائص تجعلهـا السـباقة في استضـافة تلـك الأحـداث، فهـي تسوّق إمكانياتها وقدراتها عالمياً من خلال الرياضة، ومن ثَمّ انعكاس ذلك عـلى الرياضـة مـن جهة والاقتصاد الوطني من جهة أخرى، وهذه الملفات التي تم عرضها إلى الاتحاد الدولي لكرة القدم الـ FIFA ما هي إلا نوع من أنواع الدعاية التسويقية الشاملة التي قامـت بهـا الـدول المشاركة في عرض إمكانياتها ودلائلها الماديـة (www.aljazeerasport. net/news/football, 1: 2010).

بذلك يمكن القول أنه ومن خلال مساهمة أنشطة التسويق في المجـال الريـاضي في الأندية الرياضية العراقية والعمل بمبادئها وأساسياتها.

وإنه لمن الممكن أن يقدم دوراً كبـيراً في تنشـيط الصـناعة الرياضـية أسـوةً ببـاقي الأندية الرياضية التي عملت على دمج التسويق بالرياضة والتمويل من خلالها، إنها تـوّلي اهتمامـاً كبـيراً بأنشـطة التسـويق كتسـويق الأنشـطة والفعاليـات الرياضـية واللاعبـين والمدربين، وتوظيف الفـرص التسـويقية باعتبارهـا الأداة الفاعلـة لـدفع عجلـة التقـدم في القطاع الرياضي كون الأخير يعّد نشاطاً اجتماعياً حضارياً يجمع أغلب ثقافـات العـالم مـن خلال تعزيز العلاقات والعمل على استمرارها بـين الـدول المشـاركة والتـي سـوف تشـارك ولاسيما إقبال الجمهور من شـتى بقـاع الأرض لمتابعـة الحـدث الريـاضي وتحقيـق المتعـة والترفيه.



الصورة (1-15)
شعار قطر للمونديال 2022



الفصل السادس عشر

تحليل هيكل الصناعة الرياضية

ونمو حجمها

الفصل السادس عشر

تحليل هيكل الصناعة الرياضية ونمو حجمها

أولاً:تحليل هيكل الصناعة الرياضية

إن عمليات تحليل هيكلية الصناعة الرياضية يفترض دراسة القطاعات الرياضية الثلاث الرئيسة، وقبل الشروع بالقطاعات فإنه يفترض تسليط الضوء على سلسلة القيمة لصناعة الرياضة، ويلاحظ أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة من الأنشطة الصناعية المعنية بالرياضة وهي: (Smith, 2008 :13-14)

1. **الأنشطة الحكومية:** والتي يشار إليها مجتمعة كما في القطاع العام بما في ذلك الوطنية والدولية والمقاطعات والأقاليم والحكومات المحلية، وكذلك المؤسسات شبه الحكومية والوكالات التي تشارك في تطوير الرياضة والتي من خلالها يتم تحديد سياسة الحكومة الرياضة وتقوية الأداء التنافسي وتعزيزه، أو في مجال تعزيز الصحة، أو الحد من المنشطات التي يتناولها الرياضيون.
2. **الأنشطة غير الحكومية:** تتكون من المنظمات المحلية والجمعيات والرابطات الرياضية التي تعمل تحت قوانين الأندية الرياضية الدولية، ففي الأنشطة غير الحكومية يتم التركيز على تطوير الرياضة من خلال تنظيم المنافسة والمشاركة مع تركيز كبير على تنظيم وإدارة المهرجانات والفعاليات الرياضية.
3. **الأنشطة الخاصة:** وهذه المجموعة تقع تحت مسمى التجارية وتضم الأندية الرياضية المحترفة، فضلاً عن أنها تضم عدداً كبيراً من المنظمات التي لها مصالح مالية في المجال الرياضي كالمنظمات الداعمة (الراعية) للرياضة كصناعة المعدات والأجهزة الرياضية والملابس والأحذية الرياضية وتجار التجزئة ومنظمات البث والنقل السلكي واللاسلكي.

إن أي منظمة صناعية هدفها الأساسي هو تحقيق الربح، بذلك فيمكن لها تحقيق أرباح إضافية من خلال الاشتراك مع النشاطات والفعاليات الرياضية، وأحد أوجه الاشتراك هو الرعاية التي تقدمها المنظمات الصناعية للمنظمات المحلية والدولية.

والآتي شرح مساهمة القطاعات الثلاث الرئيسة في تنشيط الصناعة الرياضية:

1. القطاع الحكومي: تسعى الدول ومن خلال منظماتها الحكومية إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي للمنظمات الرياضية، ويكون ذلك من خلال تشجيعها على ضرورة مشاركتها في الأنشطة الرياضية العالمية، لما لها من إمكانيات لتحقيق مكاسب اجتماعية، واقتصادية، وثقافية، وسياسية (Hoye, et al, 2005 :135)، كما تساهم الأنشطة والفعاليات في تحفيز النشاط الاقتصادي وتعزيزه. وهذا بدا واضحاً في بعض الدول، ومنها المتقدمة من خلال مشاركة منظماتها الإنتاجية والخدمية في تحسين علاقاتها بتلك الأنشطة والفعاليات الرياضية المقدمة، ويمكن توضيح الدور كالآتي:

أ- إن المنظمات الحكومية على مختلف المستويات تعمل على توفير التمويل والتسهيلات والخدمات للرياضة، ويشمل هذا التمويل للمنظمات الرياضية، والحملات الوطنية الأولمبية، وبرامج الترويج، والضيافة، وبناء القاعات، والملاعب الرياضية المحلية، والدولية، وصيانتها، وتوفير خدمات الترفيه، والاستجمام للرياضيين، والجمهور والوافدين من الأندية الرياضية الأخرى.

ب- مشاركة المنظمات الحكومية بشكل مباشر في تطوير مجالات الرياضة من خلال فتح الأكاديميات، وكليات التربية الرياضية، ومعاهد التدريب، وبرامج الاختبار، وإجراء الامتحانات الدورية للمتقدمين، والاهتمام باللاعبين النخب، ومساندتهم مادياً ومعنوياً.

ت- الاهتمام الكبير بالصحة، والتعليم وذلك من خلال تهيئة برامج مناسبة، لممارسة النشاط البدني للاعبين، والكوادر المشرفة عليها، وكذلك من خلال رعايتها في فتح المراكز الصحية، والتعليمية، والتدريبية لكافة فئات المجتمع.

ث-تحمل المنظمات الحكومية المسؤولية الكاملة عن جوانب الامتثال، والرعاية بالرياضة كمكافحة تعاطي المنشطات والمخدرات، وكذلك العمل على تكوين بيئة خضراء من خلال تلبية حاجات الأندية الرياضية بالمنتجات الرياضية ذات الجودة العالية (National Center for Culture and Recreation Statistics, 2004 :16).

2. قطاع المنظمات غير الحكومية: إن معظم المنتجات الرياضية لا يمكن توفيرها من قبل المنظمات الحكومية، لذا يفترض ظهور المنظمات غير الربحية الرياضية والتي

تشكل ثغرات ما بين الربح، والأعمال الموجهة للدولة، ومن ثَمّ فإنها تسعى إلى تكوين العلاقات مع الصالح العام بدلاً من التركيز على تحقيق الأرباح، فهي منظمات لا تدار من الدولة. بل من أفراد لهم نظرة واهتمام في الأنشطة والفعاليات الرياضية (Hoye, et al, 2005 : 136).

إن ما تمتاز به هذه المنظمات أنها على درجة عالية من التخصص، إذ تميل إلى أن تطور من استراتيجياتها، وأنشطتها لتتناسب مع ما تتطلبه المنظمات الرياضية، والجمهور، إذ إن النشاط الرياضي بات حاجة مهمة لأفراد المجتمعات، كما وتدار أساساً من خلال متطوعين ومنظمات راعية، وتمثل العمود الفقري للرياضة بعد المنظمات الحكومية. ومن جانب آخر، تواجه المنظمات غير الربحية الرياضية تحديات عدة ومنها:

أ. التحديات التسويقية، إذ إنها غالباً ما تكون منتجاتها مقدمةً لشرائح سوقية محددة من المجتمع الأمر الذي يعني أنها لا تتمكن من مواصلة حملات إعلانية مكثفة، أو القيام بالأنشطة الرئيسة الترويجية كاستخدام وسائل الإعلام الحديثة في نقل الحدث الرياضي للجمهور في محل عملهم وسكناهم.

ب. صعوبة الحصول على خبرات ممارسة أنشطة التسويق، لأنها تعتمد وبشدة على حسن النية، وخدمة الموظفين المتطوعين في العمل التسويقي، وتحسين العلاقات مع المنظمات الداعمة (الراعية).

ت. إن العديد منها تستجيب لتقاليد الهواة، والمحترفين من الإداريين، واللاعبين، والمدربين والجمهور، واحترام أعرافهم، وتوجهاتهم التي لا تنسجم في بعض الأحيان مع الاستراتيجيات، والسياسات الترويجية، والإعلامية، والتسويقية، إذ إنها تعمل على التركيز على المبادرات والعلاقات من خلال الاستجابة في تقديم الأنشطة الرياضية المنخفضة الكلفة مركزة بذلك على منافع المشاركة الفاعلة من الجمهور، والمنظمات الداعمة (الراعية) (National Center for Culture and Recreation Statistics, 2004 :17).

3. قطاع المنظمات الرياضية: إن بعض الأندية الرياضية تحمل الصفة التجارية، والرغبة في تحقيق الأرباح من خلال ممارسة الأنشطة التسويقية في قطاعها الرياضي، وذلك من خلال إقامة التعاقدات، والدخول في شراكات طويلة الأمد مع المنظمات

الإنتاجية والخدمية، ومشاريع الاستثمار المستقبلي للبنى التحتية كبناء الملاعب، وتطوير برامج الإعداد والتدريب، فضلاً عن الدخول في أسواق انتقالات اللاعبين سواء أكانت تنقلات دائمية، أم موسمية، (Hoye, et al, 2005 :137).

فضلاً عمّا تقدمه الأندية الرياضية من أنشطة وفعاليات رياضية، فإنها تقوم بالمهام والأنشطة الآتية:

أ- دعم المشجعين الذين يحضرون البطولات، والمسابقات الرياضية ولهم علاقة قوية بالنادي الرياضي والتي توصف في بعض الحالات أنها علاقة قديمة مع تأسيسها، إذ إن المشجعين قبل البطولة، أو المسابقة الرياضية وبعدها يشاهدون ويتابعون على شاشات التلفزيون ووسائل الإعلام الأخرى وكل ما يتعلق بأنشطة وفعاليات النادي الرياضي من تنقلات اللاعبين وشرائهم، وتحليل الأحداث الرياضية التي خاضها النادي الرياضي، وكذلك كل المنتجات ذات الصلة بالرياضة التي يستهلكها الرياضيين والجمهور.

ب- التعاون المشترك مع منظمات الإذاعة والتلفزيون، ووسائل الإعلام الأخرى كالانترنت التي تعمل على شراء حقوق البث الفضائي للبطولات، والمسابقات الرياضية ولاسيما النهائية منها كبطولات كأس العالم.

ت- تقديم التسهيلات من خلال بناء علاقات إيجابية مع الجمهور في بناء المرافق العامة للمنظمات الرياضية، وتطويرها.

ث- العمل على التنسيق المتكامل مع المنظمات التي ترعى الرياضة من خلال الازدواجية في التمويل ولاسيما وإن كان النادي الرياضي يحتوي لاعبين محترفين، أو توفير عائدات من خلال الرعاية، أو غيرها من الجمعيات التي تساهم في دعم برامج النادي الرياضي وتدريباته (National Center for Culture and Recreation Statistics, 2004 :18).

من جانب آخر يمكن تقسيم قطاعات الأندية الرياضية إلى أربع قطاعات رئيسة حسب تصنيف Ferrand and McCarthy:

أ- الأندية الرياضية الربحية وغير الربحية.

ب- المجهزون، أو الموردون، أو المنظمات الداعمة (الراعية) التي تقوم بتقديم المنتجات الرياضية وغير الرياضية المرتبطة بالرياضة.

ت- المنظمات الخدمية التي توفر الجماهير المشاركة والمشجعة.

ث- المنظمات الخاصة والعامة التي تستخدم العلاقات مع الأندية الرياضية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية الإنتاجية والتسويقية وإمكانية دخولها في شراكة مثل السلطات الدولية والحكومات والممثلة للمنظمات العامة، أو مثل المنظمات الخاصة مثل المنظمات الداعمة (الراعية) (Ferrand and McCarthy, 2009 :4).

ثانياً: نمو حجم الصناعة الرياضية

يمكن قياس نمو حجم الصناعة من خلال مداخل، أو طرائق عدة تستخدم الأندية الرياضية واحدة، أو أكثر لتحديد حجم صناعتها الرياضية، وهل هي تسير في المسار السليم أم في المسار العكسي والعد التنازلي، فالطريقة الأولى احتساب حجم الأموال التي أنفقت على الأنشطة الرياضية كشراء السلع الرياضية وبناء الملاعب وتقديم الخدمات والتسهيلات للأندية الرياضية والجمهور.

وكذلك طريقة تحديد كم من الأموال الحكومية وأموال منظمات القطاع الخاص التي ساهمت دعم حركة الرياضة مثل المنح، والرعايات، والهدايا، والهبات، وأيضاً طريقة كم من الجمهور المشاركين في الرياضة وكم عدد الأشخاص الذين يعملون في صناعة الرياضة وعدد المتطوعين لتقديم الخدمات الرياضية. إلا أنه لا توجد إحصاءات دقيقة عن هذه المقاييس في القطاع الرياضي فأغلبها تقديرات وحسابات تقريبية.

وأشارت التقديرات في استراليا وخلال العامين 2003-2004م الماضيين أن الأسر الاسترالية ينفقون ما معدله 887 دولار أسترالي في الأسبوع الواحد على الأنشطة الرياضية والترويح البدني واقتناء السلع والخدمات الرياضية (تقرير إحصائية المركز الوطني للثقافة والترفيه الاسترالية، 2004 :4).

أما في أوروبا، فإنه يلاحظ أن في كل دولة من دول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي البرامج الرياضية تحتل ما بين 1.6% إلى 2.5% من الناتج المحلي الإجمالي، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فإن مشتريات المستهلكين من المنتجات الرياضية قدرت بـ390 مليار دولار في عام 2006م، بما في ذلك 5.6 مليار دولار كانت على شكل إيرادات للمنظمة الوطنية الأمريكية لكرة القدم، و61 مليار دولار كانت في مبيعات الملابس والأحذية الرياضية. ويبرز سوق لعبة الغولف ومنتجاتها في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2002م إذ تصل قيمتها إلى 62.2 مليار دولار (بحوث بلونكيت المحدودة، 2007 :6)، كما ويلاحظ أن إنتاج 502.4 مليون كرة من كرات لعبة الغولف في السنة الواحدة هو معدل عالٍ إذا ما قورن بغيره من الصناعات الأمريكية(تقرير المؤسسة الوطنية الأمريكية للغولف، 2003: 3).

كما أن للمشاركة الرياضية من قبل الجماهير تأثير في عمليات نمو الصناعة الرياضية ففي إنكلترا قدّر بأن 21% من السكان البالغ تعدادهم بواقع 8.5 مليون شخص لا تقل مشاركتهم الرياضية عن ثلاثة أيام في الأسبوع (England Sport Reports, 2006 :2)، وفي استراليا يلاحظ أن 4.7% من عينة السكان الذين يبلغ تعدادهم بواقع 1.9 مليون شخص يغطون ما لا يقل عن ساعة واحدة من وقتهم في الأسبوع إلى العمل التطوعي في مجال الرياضة، كما ويقدر أيضاً أن 9.1 مليون شخص من البالغين يشاركون في الأنشطة البدنية للاستجمام، أو ممارسة الرياضة الترويحية (Australian Office Analysis Report, 2006 :5).

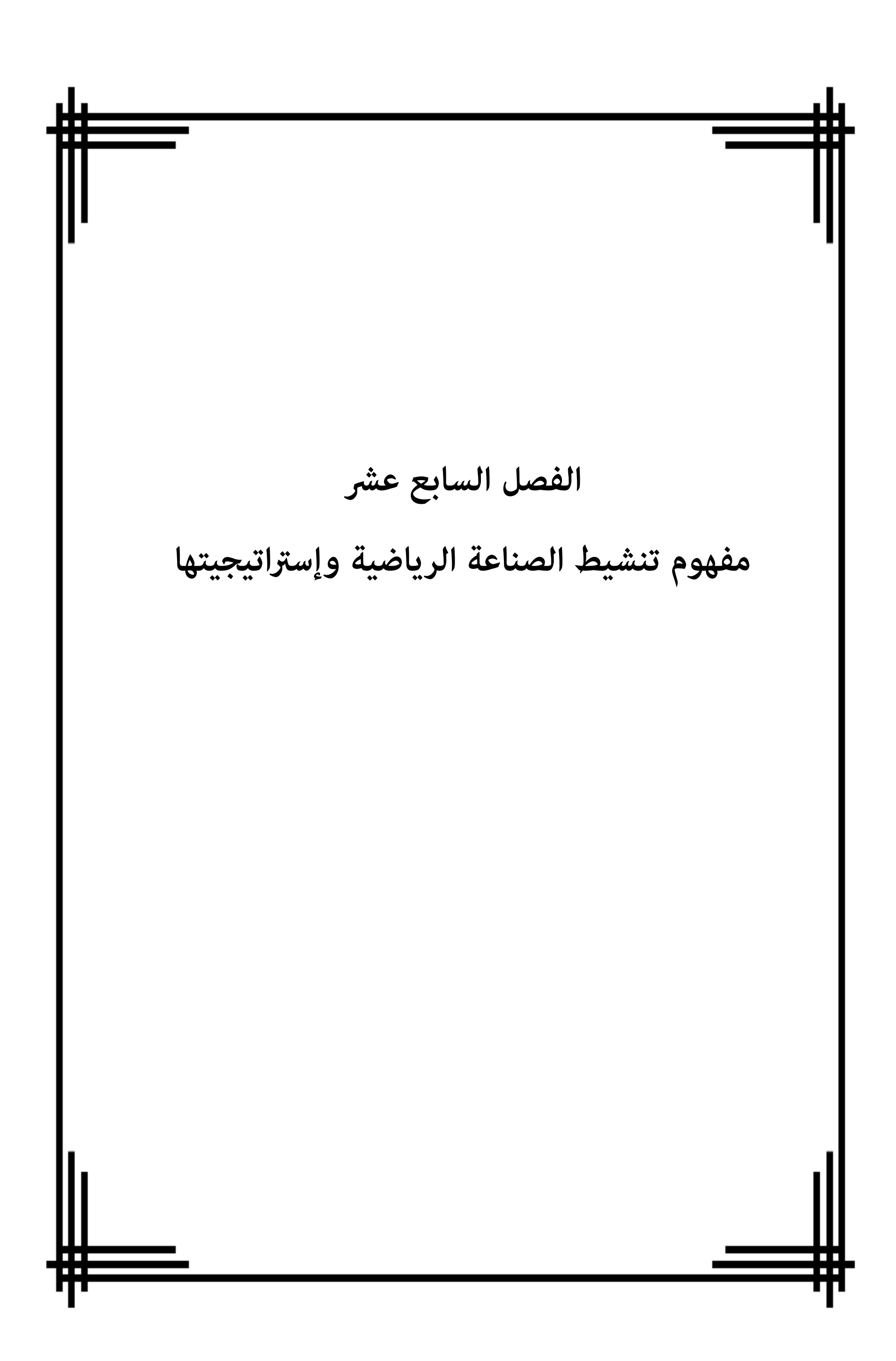
وفي دراسة قام بها المكتب الاسترالي للإحصاء لعينة مكونة من سبعة ملايين شخص أي بواقع 49.2% من السكان البالغين، لوحظ أن هناك حضور لشخص واحد على الأقل لمشاهدة الحدث الرياضي خلال العام نفسه، وعند نهاية حزيران 2001م كان هناك ما يقرب من 90,000 شخص يعمل لحساب النادي الرياضي الاسترالية كداعم له في نمو حجم صناعة الرياضة الاسترالية (باستثناء الحكومة والمصانع الإنتاجية والخدمية الراعية) (Australian Office Analysis Report, 2006 :6).

مما تقدم، فإن الصناعة الرياضية تعّد أحد أكبر الصناعات الإنتاجية والخدمية في مجموعات الصناعة الأمريكية الرئيسة والبالغة عشر صناعات. إذ إن إنتاج الولايات المتحدة الأمريكية من السلع والخدمات الرياضية تقترب من 350-213 بليون دولار سنوياً ويقوم مدراء التسويق في المجال الرياضي بقياس النمو في صناعة الرياضة من خلال:

- مصاريف فريق العمليات التشغيلية والبالغة (22.9 مليار دولار)
- إحصائيات الحضور من الجمهور للملاعب الرياضية من خلال شراء بطاقات التذاكر (26.7 مليار دولار)
- التغطية الإعلامية، وحقوق النقل والبث الفضائي والإنترنت (6.9 بليون دولار)
- إحصائيات عن وظائف أصحاب المصالح في القطاع الرياضي (4.5 مليون وظيفة)
- الإعلان في الأسواق العالمية (27.4 مليار دولار)
- السلع والخدمات الرياضية (36.1 مليار دولار)
- نشرات وتقارير معلومات رياضية للرياضيين وغير الرياضيين (2.3 مليار دولار)
- حقوق الرعاية الرياضية (6.5 مليار دولار) (England Sport Reports, 2006 :5).

ويمكن حساب معدلات النمو في أي صناعة من الصناعات ومنها الرياضية من خلال المعادلة الآتية:

النمو = السابق – الحالي ÷ الحالي × 100.



الفصل السابع عشر

مفهوم تنشيط الصناعة الرياضية وإستراتيجيتها

الفصل السابع عشر

مفهوم تنشيط الصناعة الرياضية وإستراتيجيتها

أولاً: مفهوم تنشيط الصناعة الرياضية

إن مستقبل الصناعة الرياضية العالمية على نحو عام والعربية على نحو خاص تقف في مفترق طرق يتميز بوجود ثلاثة خيارات أساسية هي: (Brown, 2003 :48).

1. الاستمرار في الاعتماد على التمويل الحكومي.
2. الدخول في دائرة التخصص.
3. البحث والتطوير.

فالأولى تتعلق بالتمويل الحكومي، فإن هذا الجانب يعاني من ضعف شديد في الدول النامية، بسبب تدني صرف الاستحقاقات، والتخصيصات المالية التي يفترض إنفاقها على الأندية الرياضية، لسد الاحتياجات والمتطلبات الحالية، والمستقبلية ولاسيما دفع رواتب العاملين، وأجورهم في المجال الرياضي من كوادر إدارية، وفنية، ولاعبين، ومدربين، وحكّام وكوادر خدمية أخرى، وغيرهم، وكذلك توفير نفقات إنشاء الملاعب ومعسكرات التدريب وصيانتها، وجذب أصحاب الكفاءات والخبرات الرياضية والهندسية والفنية، وتهيئة البرامج والأنظمة التدريبية اللازمة، فضلاً عن توفير الأماكن والقاعات والفنادق والمطاعم وساحات لوقوف السيارات كون القطاع الرياضي يمثل عامل جذب للجمهور والسياح في آن واحد (Brown, 2003 :48).

ومن هذا المنطلق يلاحظ أن التخصص يمكن أن يكون حلاً مناسباً لتطوير أنشطة والفعاليات الرياضة العربية، لأنه لن يسهم في حل مشكلة التمويل التي تعاني منها معظم المنظمات فحسب، بل تقوم عمليات التخصص في توظيف الكفاءات والخبرات الإدارية والفنية واستثمارها، والذي من شأنه أن يرفع مستوى الأنشطة والفعاليات الرياضية ويعزز إيجابياتها الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، فضلاً عن الوصول إلى تحقيق الاحتراف والامتياز المتمثل باللاعبين والمدربين والحكام.

أما الثانية فهي التي تتضمن التخصيص المادي، والمعنوي للبحوث والدراسات، والتركيز على استمرارها، وتحسين جودتها من خلال دراسة السوق الرياضي، وتعزيز موقف النادي الرياضي، وتوظيف الفرص، ومواجهة التهديدات، فضلاً عن معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة الداخلية.

والأخير الانفتاح العالمي، والتعرف على مفاهيم العولمة على نحو عام، وعولمة المال على نحو خاص التي من شأنها أن تسبب في العديد من المتغيرات منها: ضرورة القيام بأبحاث ودراسات تسويقية، واجتماعية، لأغراض التطوير، والتغيير، للتراجع الملحوظ في العلاقات الودية، والعامة بين الأندية الرياضية ولاعبيها، ويعزى إلى الولاء المادي على حساب القيم الاجتماعية، والأخلاقية، والثقافية التي تربط أعضاء النادي ولاعبيه مع الأندية الأخرى. (Brown, 2003 :49).

ومن جانب آخر يمكن تسليط الضوء على الصناعة الرياضية من خلال تقسيمها إلى العناصر الآتية التي تساهم كلٌ منها في التنشيط والتطوير Global Education and Career Development Ctr. Reports, 2010 :7).

1. وسائل الإعلام الرياضية: تتضمن التسويق الإعلامي والإذاعة والصحافة الرياضية والعلاقات العامة.

2. إدارة الأندية الرياضية وتنظيمها: تتمثل بالبرامج التدريبية المنتظمة، والمعلومات وبحوث السوق، وما تفرزه الجامعات والهيئات الرياضية من كوادر شبابية مهتمة في الجانب الرياضي المتمثل بالأساتذة والطلبة، والمحاضرات، والندوات والمؤتمرات، ومشرفي الرابطات والاتحادات الرياضية الجامعية، والنوادي الاجتماعية.

3. الأعمال الفنية والهندسية الرياضية: يعنى بتصميم الملاعب، وساحات التدريب، والتسهيلات المادية والخدمية، والعمليات المرتبطة بالأنشطة والفعاليات الرياضية، والسلع والخدمات الرياضية، وبرامج الحاسوب كبرامج التعليم، والتدريب الرياضي، والألعاب الرياضية الإلكترونية الثلاثية الأبعاد التي تحقق المتعة والترفيه للرياضيين والجمهور.

4. الطب الرياضي: يعنى بإعداد الكوادر المتخصصة بالعلاج الطبيعي، والدوائي، وتقديم الاستشارات الطبية، والنصائح الطبية للرياضيين، والالتزام بها.

5. هناك أيضاً تقسيمات أخرى تتعلق بالتمويل، والقوانين، والتشريعات، والإحصائيات والتقارير المتعلقة بتنقلات اللاعبين، ودراسة سلوك الجمهور الرياضي، ومؤشرات نمو البطولات والمسابقات الرياضية الدورية، والموسمية، والنهائية، والإيرادات المتحققة من تلك الأنشطة والفعاليات.

مما تقدم، فإن دراسة تنشيط الصناعة الرياضية يفترض وضع عدد من الاستراتيجيات التي تأخذها الأندية الرياضية بنظر الاعتبار عند الشروع بتنشيط صناعة الرياضة وتطويرها، فضلاً عن دراسة متغيرات البيئة الرياضية ومتطلباتها.

ثانياً : وضع إستراتيجية للصناعة الرياضية

إن الأندية الرياضية بحاجة مستمرة إلى دعم مادي ومعنوي، ومطلوب منها تقديم مستويات جودة عالية من الأنشطة والفعاليات، والمنتجات الرياضية، فضلاً عن توظيف موارد بشرية قادرة على إدارة المنظمة، والعمل ضمن القوانين والتشريعات الرياضية، لجذب العديد من المدربين، واللاعبين المحترفين، والحكام الممتازين من أجل الحصول على مكانة متميزة بين الأندية الرياضية في السوق الرياضية، والمتمثل بالمشاركات، والبطولات، والمسابقات الإقليمية، والدولية.

كما ينبغي للأندية الرياضية الالتزام بصيغ المنافسة المشروعة القائمة، إلا أن هذا لا يمكن الوصول إليه عشوائياً دون وضع إستراتيجية محكمة، ومنظمة للعمل الإداري والمنظمي، كما يفترض على الأندية الرياضية ومن خلال العمل في المجال التسويقي إسهام الشخصيات الرياضية، ومشاركتهم، وتعاونهم أثناء القيام بالحملات الإعلانية، والإعلامية التي من شأنها أن تعزز من مكانة كل من القائم بعملية الإعلان، والمنتج الذي يعلن عنه في ذهن الجمهور (Brody, et al, 2010 :6-7).

ومن جانب آخر فإن الاهتمام بمواعيد انتخابات الهيئات الإدارية للأندية الرياضية، وتحديد الصلاحيات، والواجبات، والمسؤوليات التي تقع على عاتق رؤساء المنظمات وأعضائها من الأمور المهمة في تعزيز النشاط الرياضي والتي تنعكس بدورها

على صياغة آفاق جديدة من الاستراتيجيات، وتطلعات مستقبلية في تنشيط الصناعة الرياضية الحالية وتطويرها (Walker, et al, 2010 :187).

من المهم الإشارة إلى أن الأندية الرياضية الصغيرة الحجم لا يمكنها مواجهة التحديات التي تواجهها ولاسيما أنها تعمل في ظل بيئة العولمة، والتطور التكنولوجي، وانتشار نظم المعلومات الحديثة، ووسائل الإعلام المتطورة المقروءة، والمسموعة، والتفاعلية، وغيرها من الوسائل التي تعمل على إيصال السبق الرياضي، والحدث الرياضي، ومن ثَم مناقشة ذلك مع المختصين في المجال الرياضي، ليكون واضحاً على نحو أدق تجاه الجماهير الرياضية، ومن هذه الوسائل الإعلامية استوديوهات التحليل الرياضي التي تأتي قبل وأثناء وبعد البطولات، والمسابقات الرياضية، ويفترض إتباع الإستراتيجية الملائمة، لإيصال المعلومات إلى المستفيدين.

كما يلاحظ أن عمليات عولمة المال في الرياضة من خلال الصفقات الكبيرة لانتقال اللاعبين، والمدربين مثل إعلان نادي مانشستر يونايتد الإنكليزي لكرة القدم عام 2009م موافقته على عرض نادي مدريد الإسباني لشراء النجم البرتغالي كريستيانو رونالدو بمبلغ خيالي يصل إلى 132 مليون دولار أمريكي (بواقع 80 مليون جنيه إسترليني) ولمدة ثلاث سنوات، وأصبح اللاعب رونالدو البالغ من العمر 24 عاماً ابن العائلة البرتغالية الفقيرة صاحب أغلى صفقة في تاريخ كرة القدم متخطياً بذلك اللاعب الفرنسي زين الدين زيدان صاحب الرقم القياسي السابق 75 مليون دولار أمريكي عندما انتقل من نادي يوفنتوس الإيطالي إلى ريال مدريد عام 2001م، فضلاً عن شراء نادي مانشستر يونايتد النجم البرازيلي ريكاردو كاك، إذ أعلنت وكالات الإعلام عن أن قيمة صفقة الشراء كانت بواقع 90 مليون دولار أمريكي، أي بواقع 65 مليون يورو (العسكري، 2010 : 11-12).

ويلاحظ أن العديد من الأندية الرياضية لا تمتلك الإستراتيجية المناسبة لاتخاذ القرارات الرصينة من أجل النهوض بواقع الأنشطة الرياضية على نحو عام، وأنشطة التسويق الرياضي على نحو خاص، إذ إنها لا تمتلك الوسائل الكفيلة لتوظيف المختصين

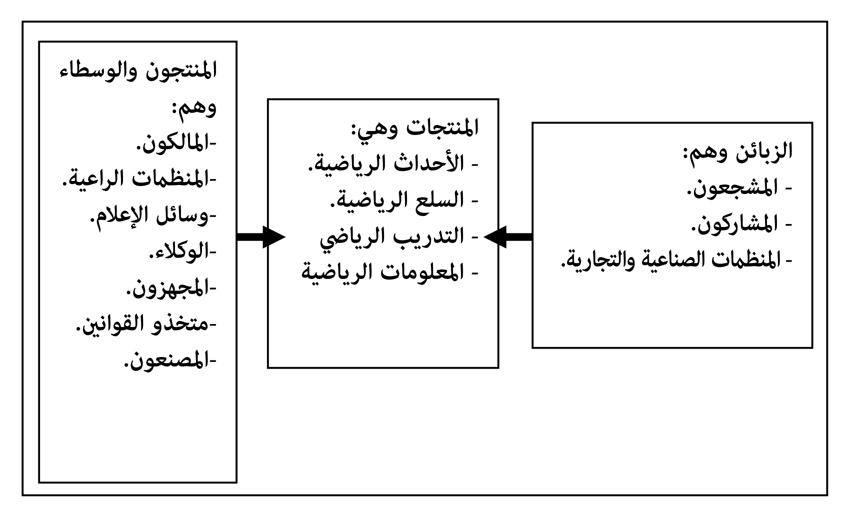
لإجراء البحوث والدراسات، وهم يلاقون الصعوبات في الاستجابة للتحديات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة.

فالصعوبة في توظيف الفرص الجديدة في الأسواق الخارجية، ومواجهة التهديدات الذي تمثلها العولمة الأمر الذي يتطلب منها إتباع نهج استراتيجي منسق، ومنظم، لتحقيق أقصى توظيف من الفرص المتاحة في الأسواق المحلية، وتطوير أسواق جديدة لعمليات التصدير، والمتمثل بانتقال اللاعبين، والمدربين من نادٍ إلى آخر (Walker, et al, 2010 :189)

وهناك أنموذج لإستراتيجية الصناعة الرياضية، صنِفّ محتواها إلى ثلاثة أبعاد رئيسة من خلال العلاقة التي تربط الزبائن والمنتجين بالمنتجات الرياضية، الشكل (1-17)، إذ يلاحظ من الشكل أن الزبائن تَمّ تصنيفهم إلى مشجعين، ومشاركين، ومنظمات صناعية وتجارية، وعلاقتهم القوية بالمنتجات الرياضية التي هي الأخرى صنفّت إلى أحداث رياضية، وسلع، وبرامج تدريبية، ومعلومات رياضية، ومن جانب آخر أن المنتجين تمّ تصنيفهم إلى المالكين، والمنظمات الداعمة (الراعية)، ووسائل الإعلام، والمصانع المنتجة للسلع الرياضية، فهذه العلاقة تبين مفهوم التسويق الرياضي وكيف يؤثر على الصناعة الرياضية (Blakey, 2010 :8).

الشكل (1-17)

أنموذج لإستراتيجية الصناعة الرياضية



Source:(Blakey, Paul, (2010), "Learning Matters", (www. learningmatters.co.UK, P.8)

إن لإمكانيات الأندية الرياضية وقدراتها الداخلية والخارجية أثراً كبيراً في تعزيز الاقتصاد الوطني مستقبلاً والتي تكاد أن تكون بلا حدود.

ويلاحظ أن أي نادٍ رياضي يمكن أن يتمكن من الاعتماد مالياً على نفسه ويحقق دخلاً عند خصخصته مما يتطلب وضع الأطر والاستراتيجيات المناسبة لتطوير إيرادات الأندية ولاسيما التي يمكن ملاحظتها من خلال الأوجه الآتية: (عبد الغني، 2009أ :1-3).

1. **مبيعات التذاكر والمقصورات الخاصة:** والتي يمكن الحصول على مردود جيد منها بعد إيجاد حلول ناجحة لمشكلة قلة حضور الجمهور كدراسة أوقات إقامة البطولات والمسابقات الرياضية وعددها والمشاركات التي تقوم بها محلياً ودولياً، والتسهيلات والخدمات المقدمة للجمهور ولاسيما للمشجعين، وإعطاء الأندية فرصة أكبر لتسويق التذاكر للجمهور والمنظمات والمصارف من خلال الانترنت والقنوات التلفزيونية الفضائية والإعلام، وتحسين تجربة حضور البطولات والمسابقات الرياضية في الملعب بما يتضمن تهيئة الجو المناسب لقضاء الوقت قبل وبعد البطولة، أو المسابقة، فضلاً عن

تشجيع الآباء على اصطحاب أسرهـم لمشـاهدة الفعاليـات المرافقـة للأنشـطة والفعاليـات الرياضية كإقامة المعارض والمسارح والحفلات وإنشاء المنتزهات، فضلاً عن توفير الخدمات العامة كالحمامات النظيفة والمطاعم الجيدة والمحلات التجارية وساحات وقوف السيارات ولاسيما أن هذه الفعاليات تشكل مصدراً إضافياً لتعظيم قيمة الأنديـة الرياضـية وزيـادة مدخولاتها، كما إنها تعّد عاملاً لجذب الجمهور نحو المتعة والترفيه.

2. **عائدات ومدخولات النقل التلفزيوني:** يتطلب ذلك معالجـة عـدد مـن المشـاكل التي تشمل حل مشكلة التأثير السلبي للنقل التلفزيوني على حضـور الجمهـور للبطـولات والمسابقات الرياضية بطريقة مناسبة لا تؤثر في مردود دخـل النقـل التلفزيـوني، وتعظـيم الإيرادات عن طريق تمكين الأندية الرياضـية مـن التفـاوض مـع القنـوات الراغبـة في شراء العقد على نحو جماعـي مـن خـلال المشـاركة الفاعلـة لمنـدوبي الأنديـة الرياضـية الـذين يمتازون بالكفاءة والقدرة على التفاوض الأمر الذي يزيـد دعـم موقـف الأنديـة الرياضـية الجماعية في المفاوضات، ومن ثَمّ تحسين فـرص الحصـول عـلى قيمـة أعـلى لعقـد النقـل، وزيادة قدرة الأنديـة الرياضـية الأقـل شـعبية عـلى المنافسـة مـع الأنديـة الرياضـية ذات الشعبية الكبيرة من خلال الحصول على حصة أعلى من دخـل النقـل، مـما يـنعكس ذلـك على دعم قدراتها المالية والفنية والإدارية، فضلاً عن هدف الحصول على أكبر عائد ممكن يربط مصالح الأندية الرياضية ويعزز حالات الانسجام والتعاون مما ينعكس إيجابياً عـلى اللعبة كلها ويسهل مهمة التنسيق بينها.

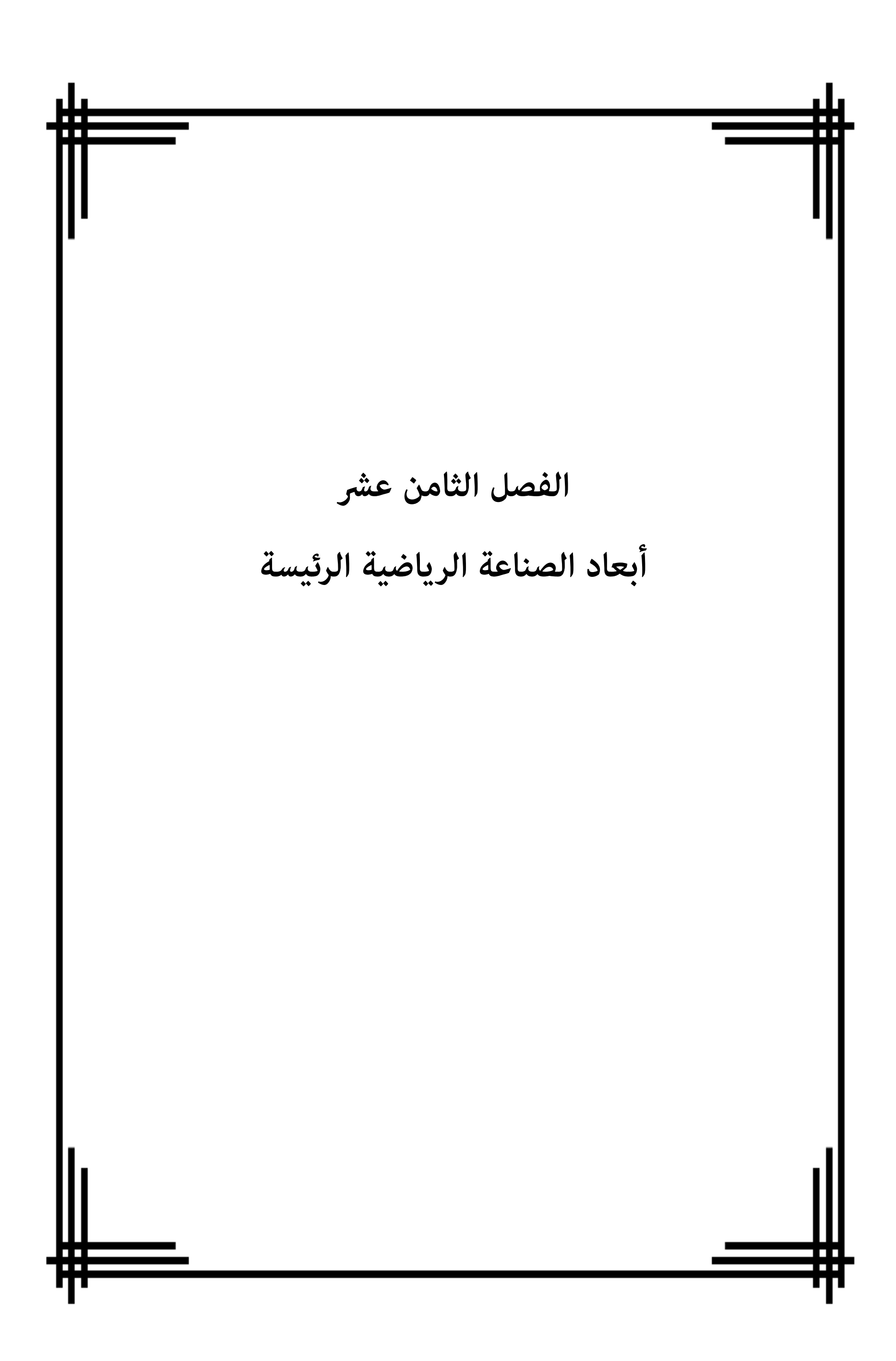
3. **مبيعات الملابس والمنتجات:** التي تحمـل شـعارات الأنديـة الرياضـية، ويتطلـب تنشيط هذا المورد المالي المهم تنفيذ عدد من الخطـوات الضروريـة التـي تشـمل تكليـف الخبراء والمختصين في المجال التسويقي وإدارة المبيعات بإعداد دراسـة شـاملة عـن فـرص تطوير هذا النشاط تتضمن تحديـد طبيعـة الاتجاهـات والأنمـاط الاسـتهلاكية والشرائـح الاجتماعية المستهدفة بعمليات الإنتاج والتسويق ومواصفات المنتجات الرياضية وإعـداد برامج الترويج والإعلام الملائمة ووضع استراتيجيات لقنوات التوزيع وغيرها من المعلومـات الضرورية للتخطيط لتطوير هذا القطاع، وعلى نحو مـوجز إعـداد مـزيج تسـويقي مناسب لكل منتج رياضي تقدمه المنظمات الإنتاجيـة والخدميـة الداعمـة للأنشـطة

الرياضية من خلال التعاون مع منظمات تنتج وتسوق المنتجات الرياضية التي تحمل شعارات الأندية الرياضية وتوفير إدارة محترفة لها على أن تكون المنظمات تحت إشراف الأندية الرياضية الخاضعة لرقابتها، فضلاً عن الحرص في تقديم المنتجات الرياضية الحاملة لشعارات الأندية الرياضية أن تكون ذات نوعية ممتازة وتصميم مميز وتستهدف شريحة واسعة من الجمهور مع التركيز على الشباب والناشئة، وتقديمها إلى الأسواق بأسعار تنافسية ملبية مختلف الأجناس والأذواق، فضلاً عن عدم اقتصار المنتجات الرياضية التي تحمل شعارات الأندية على القمصان والقبعات والأحذية والأدوات الرياضية، إذ يفترض التفكير بإنتاج وتسويق تشكيلة كبيرة من المنتجات الرياضية وغير الرياضية المتنوعة تتضمن الأدوات المدرسية والمكتبية وبعض قطع الأثاث المنزلي والتحف والدروع والأكواب والكرات والألعاب وأشرطة فيديو المباريات وصور اللاعبين المشهورين.

4. **مصادر الدخل الأخرى:** منها انتقالات اللاعبين والمدربين والحكام وحقوق رعاية البطولات والمسابقات الرياضية، وحقوق التسمية، وحقوق النقل الإذاعي والتلفزيوني والمجلات، والمطبوعات, والكتب الرياضية، وحقوق نقل المباريات عبر الانترنت، والدخل من تأجير قاعات المؤتمرات والاجتماعات والمقصورات، وتقديم خدمات الضيافة، وغيرها، فمثلاً يمكن التعامل بالدرجة العالية المطلوبة من المهنية مع عملية انتقال اللاعبين من نادٍ إلى آخر الذي من شأنه أن يحقق فوائد كثيرة تتعلق بتوفير دخل مالي للأندية الرياضية، والعناية بمدارس الرياضة، وبرامج التدريب، والحرص على تخريجها لاعبين متميزين محترفين يمكن الاستفادة من بيع عقودهم ولاسيما أن المردود المالي من عملية انتقال اللاعبين يمكن أن تصبح من أهم مصادر دخل الأندية الرياضية، كما أن عملية انتقال لاعبين متميزين رياضياً وأخلاقيا لها انعكاسات إيجابية على مكانة النادي دولياً، وكذلك انتقال اللاعبين للعب في دول متقدمة رياضياً من شأنه أن يسهم في رفع مستوى اللعبة.

من جانب آخر، يلاحظ أن التسويق الرياضي نما وعلى نحو كبير، وانتشر، وأن العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية تنافست فيما بينها من أجل الحصول على لقب الراعي، أو الداعم للرياضة، إذ غدت هذه المنظمات باعتبارها الممول الرئيس للعديد من الأنشطة والفعاليات الرياضية التي تقدمها الأندية الرياضية الصغيرة منها، والكبيرة ولاسيما الدول المتقدمة، إذ حققت أرباحاً عالية جداً نتيجة ما تروج له من منتجات تعرضها ضمن الأحداث الرياضية، وفي أوقات الذروة للمنافسات الرياضية، وهذا من شأنه أن ينعكس على مستوى الصناعة الرياضية من اشتراك تلك المنظمات في العملية التسويقية والترويجية من خلال الأنشطة والفعاليات والبطولات الرياضية (الوصابي، 2009 :5).

وفيما يخص عولمة أسواق السلع الرياضية، فقد قدّر السوق العالمي لكل النفقات الرياضية بواقع 550 مليون دولار في عام 2004م، فسوق كرة القدم قدّر بواقع 250 مليون دولار، وسوق السلع الرياضية قدّر بواقع 140 مليون دولار، فالتجارة الدولية للسلع الرياضية في تنامي، وعولمة إنتاج السلع الرياضية في صعود، لذا باشر عدد من المنظمات الكبيرة في الاستثمارات الأجنبية المباشرة (FDI) في مجال صناعة السلع الرياضية سواءً في دول متقدمة، أو في دول نامية (Andrew, 2006 :3).



الفصل الثامن عشر

أبعاد الصناعة الرياضية الرئيسة

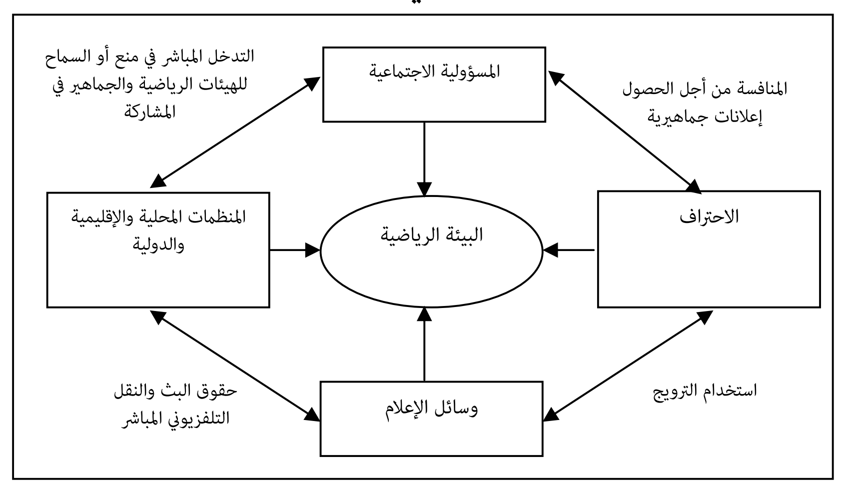
الفصل الثامن عشر

أبعاد الصناعة الرياضية الرئيسة

إن دراسة أبعاد الصناعة الرياضية تتم من خلال التركيز على الأنشطة والفعاليات الرياضية والتسويقية التي تقوم بها الأندية الرياضية، فضلاً عن دراسة تلك المتغيرات المحيطة ببيئة الأندية الرياضية، والإلمام بها، وفهمها على نحو يؤدي إلى اتخاذ القرارات الكفيلة بالنهوض بالواقع الرياضي والتسويقي، والأخذ بنظر الاعتبار كل ما تتضمنها من مفاهيم، وفلسفة إدارية، وإنتاجية، وتسويقية، كونها تشكل هيكل الصناعة والتي تعني مجموعة الأندية الرياضية في السوق الرياضية، وتم افتراض الأبعاد الآتية المؤثرة ببيئة الرياضة الشكل (1-18).

الشكل (1-18)

الأبعاد الرئيسة المؤثرة في البيئة الرياضية



1. المسؤولية الاجتماعية: إن النقد الموجه لمنظمات الأعمال الهادفة للربح عامة ولاسيما الرياضية كونها تهتم بتعظيم الجوانب المادية وتحقيق الأرباح على حساب شرائح المجتمع المختلفة(Holmes, 1985 :435)، إذ يلاحظ أن هذا النقد ولّد بوادر عناية أولية لتبني دوراً اجتماعياً من هذه المنظمات الرياضية، وان المسؤولية الاجتماعية جاءت لتؤكد التزام الأندية الرياضية بمصالح الجمهور الذي تعمل من خلاله، فضلاً عن

مصالحها الذاتية، وبهذا أصبحت المسؤولية الاجتماعية ضرورة ملحة لتبنيها في الأندية الرياضية والتزاماً مباشرا مع ما تقوم به من أنشطة رياضية وإدارية وتسويقية.

وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها **"مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق وتقوية القيم السائدة في المجتمع والتي تمثل جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارات المنظمات والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق استراتيجياتها"** (الديوه جي والبكري، 2001 :95).

وتشير المسؤولية الاجتماعية إلى **"التزام النادي الرياضي بتعظيم أثره الإيجابي والتقليل من أثره السلبي على المجتمع والذي يخص الأثر الكلي لجميع القرارات الذي يتخذه في المجتمع ومن ضمنها قرارات التسويق"** (Pride and Ferrell, 2006 :33).

وفي المجال التسويقي الرياضي المسؤولية الاجتماعية هي فلسفة تعبر عن السياسات والإجراءات والأفعال التي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع بوصفه الهدف الأساس لديمومة العلاقات بين الأندية الرياضية وجماهيرها المنتشرة في العالم.

وتعرف أيضاً Sport Social Responsibility (SSR) ولا تختلف عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فهي **"التزام النادي الرياضي تجاه المجتمع والذي يأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع من النادي الرياضي في صورة اهتمام بالعاملين واللاعبين والمدربين والبيئة على نحو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونياً"** (Bradish and Cronin, 2009 :693).

لقد تطورت بيئة الأندية الرياضية بشكل كبير وتوسعت وازداد تأثيرها في مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية، إذ أصبح المجال الرياضي يمثل سمة من سمات المجتمعات المعاصرة واحترامها للمنافسة العادلة والمشروعة، فضلاً عن اهتمامها بمختلف شرائح المجتمع ومساهمتها في تطوير البحوث العلمية والتقنية واستخدام الموارد البشرية والطاقات والإمكانيات والعمل على إيجاد وتوظيف الفرص التسويقية والتركيز على منافذ الإبداع والامتياز (Walker, et al, 2010 :187-188).

بذلك فجميع تلك الجوانب التي تم ذكرها مثلّت مداخل لقياس الدور الاجتماعي للأندية الرياضية في مختلف البيئات التي تعمل فيها والتي تتأثر بالجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة (Carroll, 1991 :42).

كما إنه من المهم الإشارة إلى تأثير المسؤولية الاجتماعية في سوق الرياضة وهيكل الصناعة الرياضية، إذ إن إهمال مسؤولية الصناعة الرياضية في الجانب الاجتماعي يعني عدم تفهم الأندية الرياضية أين تقع المنفعة والقيمة التي تحقق من خلالها أهدافها ومن بينها الأرباح والشهرة والتألق والسمعة الحسنة، وكذلك عدم الاستفادة ممّا تقدمه من منتجات رياضية إلى الجمهور ذلك أنها لا تتمكن من تشخيص الواقع الاجتماعي والتكيف معه بما يضمن النجاح، لأن المسؤولية الاجتماعية تشكل عاملاً حرجاً بما تضمه من متغيرات تضمن البقاء والاستمرار للرياضة ومنظماتها ويضمن عدم اضمحلالها وانتهائها.

إن مؤشر أداء الأندية الرياضية لم يعد مقتصراً على الأداء الاقتصادي والمالي فحسب، وإنما أصبح للأداء الاجتماعي للمنظمة الرياضية في سعيها للموازنة في أهدافها ورغبات الجمهور دور جوهري. إن المسؤولية الاجتماعية لا تشمل علاقات المنظمات الرياضية مع أقرانها من المنظمات الخارجية حولها فحسب، وإنما تضم علاقتها مع المنظمات الجماهيرية والمنظمات الحكومية الرسمية والمنظمات الخاصة و المنظمات العامة، فضلاً عن مسؤولية الأندية الرياضية تجاه النواحي الثقافية والاقتصادية والسياسية بالنسبة للهوية التي تمثلها (Hopwood, et al, 2010 :72-73).

مما تقدم، يلاحظ أن الهدف من إقامة مبادئ المسؤولية الاجتماعية كبنى تحتية أخلاقية للرياضة هو إيجاد حالة من التناسق والانسجام بين الأندية الرياضية والمنظمات الأخرى والجمهور.

وكذلك المسؤولية الاجتماعية من الجمهور تجاه الأندية الرياضية المعمول بها على الرغم من أنها كانت بدائية تخلو من التنظيم والتنسيق، وتعود أهمية المسؤولية الاجتماعية لما لها من شأن كبير في تعزيز العلاقات وروح التسامح بين الدول والمنظمات

من خلال إقامة البطولات والمسابقات الرياضية الودية والدورية وغيرها (Bradish and Cronin, 2009 :692).

إن المسؤولية الاجتماعية تكون في اتجاهين رئيسيين هما: (Carroll, 2000 :40).

أ. **المسؤولية الداخلية:** التي تعكس مدى الترابط والانسجام بين أفراد النادي الرياضي وموارده وأي نشاط من شأنه أن يسهم في تطوير اللاعبين والمدربين والجمهور والأفراد العاملين في النادي، وتحسين نوعية حياة العمل لينعكس بذلك على الأداء الداخلي والمتمثل بمواجهة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

ب. **المسؤولية الخارجية:** التي تتمثل بالحالات المرتبطة بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع على نحو عام والرياضي على نحو خاص والتي تعد بمثابة مؤثرات سلبية على مدخلات الأندية الرياضية نحو تحقيق أهدافها الاجتماعية والمتمثلة بمعالجة المشكلات والمساهمة في إيجاد قيم وأنماط اجتماعية إيجابية في المجتمع، أو الجمهور.

وتظهر عناصر المسؤولية الاجتماعية بالآتي:(Wheelen and Hunger, 2007 :63-64) .

أ- **المسؤولية الإنسانية:** من خلال مساهمة الأندية الرياضية في توزيع مواردها للمنتخبات الوطنية ولفرق النخبة الممتازة وللأندية الرياضية الفتية والجمهور المشجع والمشارك والمتفرج وتحسين حياة العمل داخل النادي الرياضي وخارجه من خلال تعزيز العلاقات العامة والمحافظة عليها، فضلاً عن المبادرات الطوعية غير الملزمة التي تبادر فيها، وعلى نحو إنساني وتطوعي من خلال برامج تدريبية لا ترتبط بالعمل مباشرة وهي لعامة المجتمع، أو لفئات عمرية معينة ككبار السن، أو تنمية الشباب وغيرها.

ب- **المسؤولية القانونية:** إذ يفترض على الأندية الرياضية الالتزام بتطبيق الأنظمة والقوانين والتشريعات والسياسات الصادرة عن مجالس الاتحادات الرياضية الدولية كالـ FIFA والحكومات المحلية وعدم الإخلال بها من خلال عدم قبول الأفعال والأعمال غير الشرعية التي عن طريقها تتحدد آلية اكتساب الجمهور وترسيخ الثقة وتعزيزها.

ت- **المسؤولية الاقتصادية:** المتمثلة بالسعي الجاد من الأندية الرياضية لتكون أنشطتها المقدمة للجمهور الرياضي مجديةً اقتصادياً ونافعة وتعمل على زيادة قيمة ومكانة المنظمة مادياً ومعنوياً، وكذلك من خلال تقديم المنتجات والتسهيلات ذات القيمة

الكبيرة للجمهور وبكلف معقولة ونوعيات جيدة التي من شأنها أن تحقق العوائد والأرباح العائدة لها ولأصحاب المصالح الداعمين.

ث- **المسؤولية الأخلاقية:** المثلة بالقيم الأخلاقية واحترام التقاليد والعادات الشعبية المكتسبة والموروثة والالتزام بتقديم الأنشطة الصحيحة وابتعادها عن إلحاق الضرر بالآخرين،

ج- الشكل (2-18).

الشكل (2-18)

المسؤوليات الأربعة في المنظمات الرياضية

المسؤولية الإنسانية (ساهم لرفاهية الجمهور)	المسؤولية القانونية (أطع القوانين والتشريعات)	المسؤولية الاقتصاديةُ (حقق الأرباح)	المسؤولية الأخلاقية (اعمل ما هو صحيح)

Source: (Wheelen, Thomas L., and Hunger, David L., (2007), "Strategic Management and Business Policy", 11th Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, U.S.A, P.63).

2. **الاحتراف:** إن مفهوم الاحتراف الرياضي غالباً ما يشغل الأندية الرياضية المختلفة ومن ضمنها الاتحادات المحلية والإقليمية والدولية وخصوصاً إعلامها الرياضي، إذ إن النتائج والمعطيات التي تتمخض عنها هي مشاركاتها في البطولات والمسابقات الرياضية المحلية والدولية، ويبدو أن مصطلح الاحتراف بدأ يشغل حتى المنظمات الأكاديمية التعليمية والشعبية على حدٍ سواء كونه الأكثر حضوراً في المناقشات والحوارات التي تحاول بطريقةٍ، أو بأخرى التعبير عن مكوناتها تجاه الأحداث الرياضية.

والاحتراف بمفهومه العام هو اصطلاح لغوي ذو أبعاد مهنية يُمكن أن تنطبق على أي عملٍ من الأعمال. ولكن هذا المصطلح يحتاج إلى الكثير من المقومات الأساسية والخاصة جداً حتى يُمكن إطلاق لقب المحترف.

من جانب آخر يعدّ الاحتراف منظومة كاملة مبنية على أسس إستراتيجية وفكر وسياسة عمل تطبق على اللاعب والمدرب والإداري بلوائح وقوانين لتحقيق الأهداف وتطوير اللعبة، والاحتراف في المجال الرياضي أصبح هدفه انتقاء المواهب وإعدادها، ومن ثَمّ تدعيم الفريق، أو النادي بالعناصر المتميزة وبعدها تأتي عملية تسويق وبيع اللاعبين لتحقيق الموارد المالية، ويتكون الاحتراف من أربعة عناصر مجتمعة هي: (اللاعب والمدرب والنادي ولجان الاحتراف) (عبدالله، 2009 :5).

وفي ظل نظام العولمة أصبح الاحتراف السمة الأساسية في العمل الرياضي وبدأت الأرقام الخيالية من العائدات تتصاعد من خلال أنشطة تسويق اللاعبين والمدربين وتنقلاتهم حتى أصبح من النادر تذكر كلمة الهواية التي صاحبت نشوء الألعاب الأولمبية (الهاشمي، 2003 :70).

إن الاحتراف أصبح يعرف بكونه "تحديد وتنظيم وتوقيت وربط التفاعل بين الرياضيين والأندية الرياضية" (الوصابي، 2009 :8).

ومن هذا المنطلق فهناك جملة من النقاط التي يفترض أخذها بنظر الاعتبار من الأندية الرياضية في تطويرالعملية الاحترافية وهي: (السعيدي وحسين، 2000 :2-3).

أ. واقع الاحتراف: يلاحظ أن واقع الاحتراف أخذ بعداً رسمياً في المحافل والأوساط الرياضية بعد أن كان يمارس على مستوى شعبي محلي ضيق، إذ أصبحت الحكومة تلعب دوراً كبيراً في المساهمة على تشجيع الاحتراف الذي من شأنه أن يعزز من مواقف المنظمات الداعمة (الراعية) الحكومية والخاصة والمتمثلة بمجالات التسويق من ضمنها الترويج وهذا بدوره يزيد من تفاعل الجمهور الرياضي مع الفرق والأندية الرياضية من خلال استهلاك المنتجات الرياضية ذات العلامات التجارية المميزة والفريدة (علي، 2007 :4).

ب. نظام الاحتراف والقانون الذي يعمل به: يفترض على الأندية الرياضية تحديد القواعد والإجراءات ووضع السياسات والتشريعات الكفيلة بنهوض مهارات اللاعب الرياضي، أو المدرب، أو المساعدين، أو الهيئة الإدارية ومجلسها، وذلك من خلال التطبيق السليم والمثالي للأنظمة والقوانين الخاصة بضبط مجالات التعامل من تعاقدات

والتزامات بين الأطراف ذات العلاقة (اللاعب، المدرب، النادي، الاتحاد الرياضي، أو الهيئة الرياضية) ومعرفة ما يجب تنفيذه لكل طرف من الأطراف عبر استحداث شعبة استشارات قانونية تمكن الإدارة الرياضية من الاستعانة بها قبل وبعد التعاقد مع أي طرف من الأطراف المهمة في الرياضة (الهاشمي، 2003 :70-71).

ت. الهيئات والأفراد ذو المصلحة في الاحتراف: يتم تحديد الأندية الرياضية التي تصنف على أنها محترفة من خلال وجود لاعبين محترفين ومدرب محترف في النادي، لذا يفترض من الأندية الرياضية تحديد اللاعبين المحترفين الذين هم في تعاقدات مع أندية أخرى ولا يتوقف الأمر عند اللاعبين المحترفين فحسب. بل يتعدى ذلك ليشمل المدربين والحكام المحترفين وحتى الأفراد العاملين في الهيئة الإدارية للنادي والذين يصنفون على أنهم محترفين في عملهم (علي، 2007 :5).

ث. التمويل والاحتراف: تعمل الأندية الرياضية على تحقيق أهداف عدة منها الربح، وذلك من خلال مشاركة المنظمة، أو الاتحاد الرياضي في المحافل الرياضية من خلال ما تحققه الأندية الرياضية عند مشاركتها في البطولات والمسابقات الرياضية من فوز ونتائج إيجابية، ولكن الربح المتحقق يفترض أن يكون بطرائق مشروعة بعيدة عن الغش والخداع، إذ إن فوز الفريق، أو النادي الرياضي من خلال تناول اللاعب المنشطات والقيام بانتهاك الشروط البدنية والجسمية والقيم الاجتماعية والأخلاقية والثقافية فهذا لا يعد مردوداً مربحاً للفريق، أو النادي المشارك، أو الاتحاد، أو الهيئة الرياضية المشاركة. (الهاشمي، 2003 :72).

على الرغم من أن الاحتراف الرياضي هدفه المال والربح، إلا أن هدف الرياضة الحقيقي هو تكوين إنسان طبيعي يمتلك القوة، والسرعة، والجسم المتوازن من خلال تناوله الغذاء الطبيعي بعيداً عن المحفزات والمنشطات التي تؤذي اللاعب مستقبلاً، فضلاً عن الإدمان المستمر له، والذي له انعكاسات سلبية على صحة اللاعب وسلامته، والبيئة التي يعيش فيها (الهاشمي، 2003 :72).

كما أن ثقافة الاحتراف تشمل جميع العاملين في الأندية الرياضية ومن عناصرها: (England Sport Reports, 2009 :19-20).

أ- **الفكر الاحترافي للاعب:** وذلك من خلال تثقيف اللاعب بالثقافة الاحترافية وتطبيق الانضباطية الاحترافية مثل الالتزام بالمواعيد والتمارين والنوم والتغذية والالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين.

ب- **البيئة وظروف المجتمع:** والتي يمكن أن تكون عائقاً إذا لم تواكب الأندية الرياضية التطورات الذي يحيط بها.

ت- **اللغة:** تساعد اللاعب والمدرب على الاندماج في المجتمعات الجديدة والتعرف عليها ومعايشة ثقافتها.

ث- **التسويق:** من خلال ملاحظة دور المنظمات الداعمة (الراعية) في تجهيز الأندية الرياضية التي تعمل على حسابها كتقديم المنتجات والتسهيلات، كما أن المنظمات الداعمة (الراعية) تقوم بعمليات بيع اللاعبين وانتقالهم بين الأندية ومشاركتهم في البطولات الدولية والعالمية وعلى مستوى عال.

ج- **الأنظمة الاحترافية ومدى تطبيقها:** أي تطبيق لنصوص ولوائح الاحتراف بطريقة واقعية يرقى بالمستوى إلى الشكل الأمثل.

ح- **إيجاد البنية التحتية للاحتراف:** وذلك بتوفير الخدمات والتسهيلات المادية والملاعب ذات المواصفات العالية ووضع القوانين واللوائح المتطورة وفتح المجال لعملية الاستثمار والتسويق وبث المباريات ونقلها وإيجاد الكفاءات القادرة على التخطيط والتطوير.

إن الاحتراف الرياضي يخضع لمجموعة من القواعد والضوابط التي يفترض أن تتوفر في اللاعب، أو المدرب المحترف، إذ تنقسم هذه القواعد إلى مجموعة من الشروط الإجبارية، وأخرى غير إجبارية ولكنها تزيد من دعمها لنقص واحد أو اثنين من الشروط الإجبارية. ولهذا وردت عبارة (لجنة المحترفين) التي تعاني من الإهمال في بعض الأندية الرياضية والدول حتى أن الأمر يصل إلى التهميش والتغييب القسري، أو

الطوعي، ولا ينسحب أمر تهميش لجنة المحترفين على الاتحادات الرياضية فحسب, بل أن الأمر كله عائد إلى قبول العاملين في هذه اللجان على البقاء تحت سيطرة متخذي القرار في الإدارات العليا للمنظمات والاتحادات الرياضية, مهملين بذلك أنهم إنما يُسيئون إلى أعظم مفهوم تربوي مهني أخلاقي ألا وهو مفهوم الاحتراف وعلى صعيد جميع الألعاب الرياضية (الحسناوي، 2010 :1-2).

إن توافر عقود احتراف حتى بالنسبة للرياضة الأولى First Sport في المجتمع قد لا يشكل شيئاً ما لم تراعي دوافع الاحتراف على شكل حزمة متكاملة تمثل أنموذجاً للاحتراف لباقي الألعاب الأخرى، وتختلف عناصر هذه الحزمة باختلاف البيئة الرياضية التي يمارس الرياضي حياته الرياضية فيها، فمثلاً في الدول المتقدمة في جانب الإنجاز الرياضي تمثل عناصر هذه الحزمة بـ(المردود المادي الأكثر، المكانة الرياضية، تعزيز روح الفريق، الشهرة، الإنجاز الأفضل، الأداء الأمثل).

ومن جانب ثانٍ تمثل حزمة دوافع الاحتراف في الدول ذات الإسهام البسيط في الإنجاز الرياضي (الأمن المادي والاجتماعي، الاعتراف بالأداء، الضمان المستقبلي لحياة الرياضي، تحقيق الذات)، علماً أن هذه الحزم الاحترافية تتباين حتى بالنسبة للمحترفين في البيئة الواحدة. كما أنه من المهم الإشارة إلى ضرورة معرفة مفهوم الحزمة الرياضية Sport Package في التعامل مع كل محترف.

فالاحتراف يجعل من الرياضة حرفة لها مبادئ وغايات يحرص اللاعبون على تطبيق مبادئها ولوائحها والتقيد بأخلاقها السامية وذلك للرقي بالرياضة ليحققوا الأهداف، ولنجاح نظام الاحتراف ينبغي أن تكون لجان نظام الاحتراف ذات كفاءة عالية من الوعي الرياضي والتربوي لتعالج السلبيات وتكتشف المواهب الرياضية وتهتم بها وتلبي احتياجاتها وتحقق رغباتها وتناقش المشاكل الرياضية كتنقلات اللاعبين بين الأندية في حوار هادئ وتيسر أمورهم بعيداً عن الشد والتجريح الذي يعكر صفاء النفوس بين الرياضيين عامة، فينعكس ذلك سلباً على الرياضة. كما وينبغي إبداء الحرص على تحديد المدة وأجور اللاعبين المحترفين وذلك لدرء كثير من المشاكل، لذا يفترض من الأندية الرياضية أن تعي مفهوم الاحتراف وألا يقتصر ذلك على النظرة المادية في البيع والشراء

ما بين الأندية فيقل إبـداع اللاعبـين وعطـاؤهم ويـؤثر ذلـك عـلى الرياضـة في المسـتويات والنتائج (عبد العزيز، 2010: 1).

لذا يمكن للّجنة الأولمبية الوطنية العراقية من اعـتماد أنموذجـاً للاحـتراف الريـاضي وتطبيقه على كافة الأندية الرياضية التي تعمل في البيئة العراقية ولاسيما أن عـام 2009م تميز باسترجاع مكانة العراق في المحافـل الإقليميـة والدوليـة، إذ حصـلت الاتحـادات عـلى مناصب في المنظمات العربية والآسيوية والدولية ولجانها، فضلاً عـن المشـاركات الرياضـية في البطولات التي تقيمها تلك الاتحادات وحصول معظم أنـديتها ولاعبيهـا عـلى الأوسـمة بأنواعها الثلاثة (الذهبية والفضية والبرونزية) (التقرير السنوي للأمانـة العامـة في اللجنـة الأولمبية العراقية، 2009 :5).

3. وسائل الإعلام: إن الإعلام بوسائله وأدواته المحلي منـه والـدولي هـما جـزء مـن الإعلام العالمي ويعتمد بشكل أساسي على الحداثة في الخبر ولاسـيما في الخـبر الريـاضي، إذ يفترض بالأنموذج الإعلامي مراعاة مجموعة محددات منها: الارتباط الصميمي بين وسـائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية والتفاعلية والافتراضية ووسائل الإعلام العالمية.

ويفترض بناء الأنموذج الإعلامي الرياضي على أساس نظـرة تعتمـد عـلى أن الكـون وحدة متكاملة، على سبيل المثـال لضـمان سـير الإنجـاز الريـاضي عـلى نحـو أمثـل تعتمـد الاتحادات الدولية المشاركة في الانتخابات الإقليمية وحتى المحلية ضماناً للإدارة الرياضـية المثلى ومحاولة نقل العملية الانتخابية إعلامياً ضماناً للشـفافية، ومـن جانـب آخـر تظهـر المنافسة البناءة بين وسائل الإعـلام الريـاضي معتمـدةً مبـادئ (الوضـوح، الجـرأة، التميـز، السرعـة، الحياديـة، الموضـوعية، المصـداقية، الجـودة المتكاملـة Integrated Quality (Bennet, et al, 2006 :45).

ويعرف الإعلام بأنـه **"نشر وتقـويم معلومـات صـحيحة وحقـائق واضـحة وأخبـار صادقة وموضـوعات دقيقـة ووقـائع محـددة وأفكـار منطقيـة، وكـذلك تغذيـة عكسـية للجمهور والصالح العام"** (الشافعي، 2004 :37).

وتؤدي وسائل الإعلام دوراً بارزاً في إعادة تشكيل الحياة الاجتماعية وأنماط السلوك المعرفية للأفراد والجماعات على حد سواء، والأكثر من ذلك أنها باتت وسائل ضاغطة على المجتمعات باتجاه التحديث والتغيير في القرارات التي يتخذها العاملون في المنظمات الإعلامية (الدليمي، 2002 :115).

وتتأثر وسائل الإعلام أيضاً بضرورة اعتماد بديهيات السلوك الإعلامي التي لا تحتاج إلى برهان، إذ تبدأ هذه البديهيات من أولويات أساسية لا يمكن التغاظي عنها وهي التي لا تنفرد بها وسائل الإعلام الرياضية عن غيرها من وسائل الإعلام الأخرى أهمها الاختصاص والإدارة الإعلامية وشكل وأسلوب إدارة العلاقة مع الجمهور، فضلاً عن وضع رسالة ورؤية للإعلام بشكل عام والقناة الإعلامية بشكل خاص تتضمن الإجابة على تساؤلات من نحن ؟ وماذا نريد أن نكون ؟ وكيف نبلغ ما نصبو إليه ؟، وكذلك تتحدد الأعمال والوظائف الإعلامية بالمضمون الإخباري الذي يشمل نقل وتغطية وقائع الأحداث الرياضية والاستقبالات المرتبطة بالأنشطة الرياضية وأعمال اللجان: الاجتماعات والندوات وتصريحات الرياضيين وأخبارهم الشخصية وتحالفاتهم (دينامية العلاقة بين الرياضي والإعلام والتأثير المتبادل)، وكذلك أخبار العمل الفرقي والإنجاز الفردي ونشاطات المنظمات الممثلة للألعاب: الندوات والمؤتمرات (Rein, et al, 2007 :41).

ولقد تعددت أنواع الإعلام الرياضي وتعدّدت أشكاله فمنها: (عبد الله، 2009 :14-15).

أ. الإعلام الرياضي المقروء: والذي يعتمد على الكلمة المكتوبة كالصحف والمجلات والكتب.

ب. الإعلام الرياضي المسموع: ويعتمد على سمع الفرد كالراديو وأشرطة التسجيل والأقراص الليزرية الـMp3 و Audio.

ت. الإعلام الرياضي المرئي: ويعتمد على نظر الجمهور كالملاعب الرياضية وساحات التدريب ومراكز اللياقة البدنية والسينما والتلفزيون والفيديو وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وأحياناً يطلق عليها بالإعلام التفاعلي، لأنه يحدث تفاعل

بين الجهاز المرسل والمتلقي المشاهد، كما تعتمد على حاستين هما السمع والبصر في آن واحد.

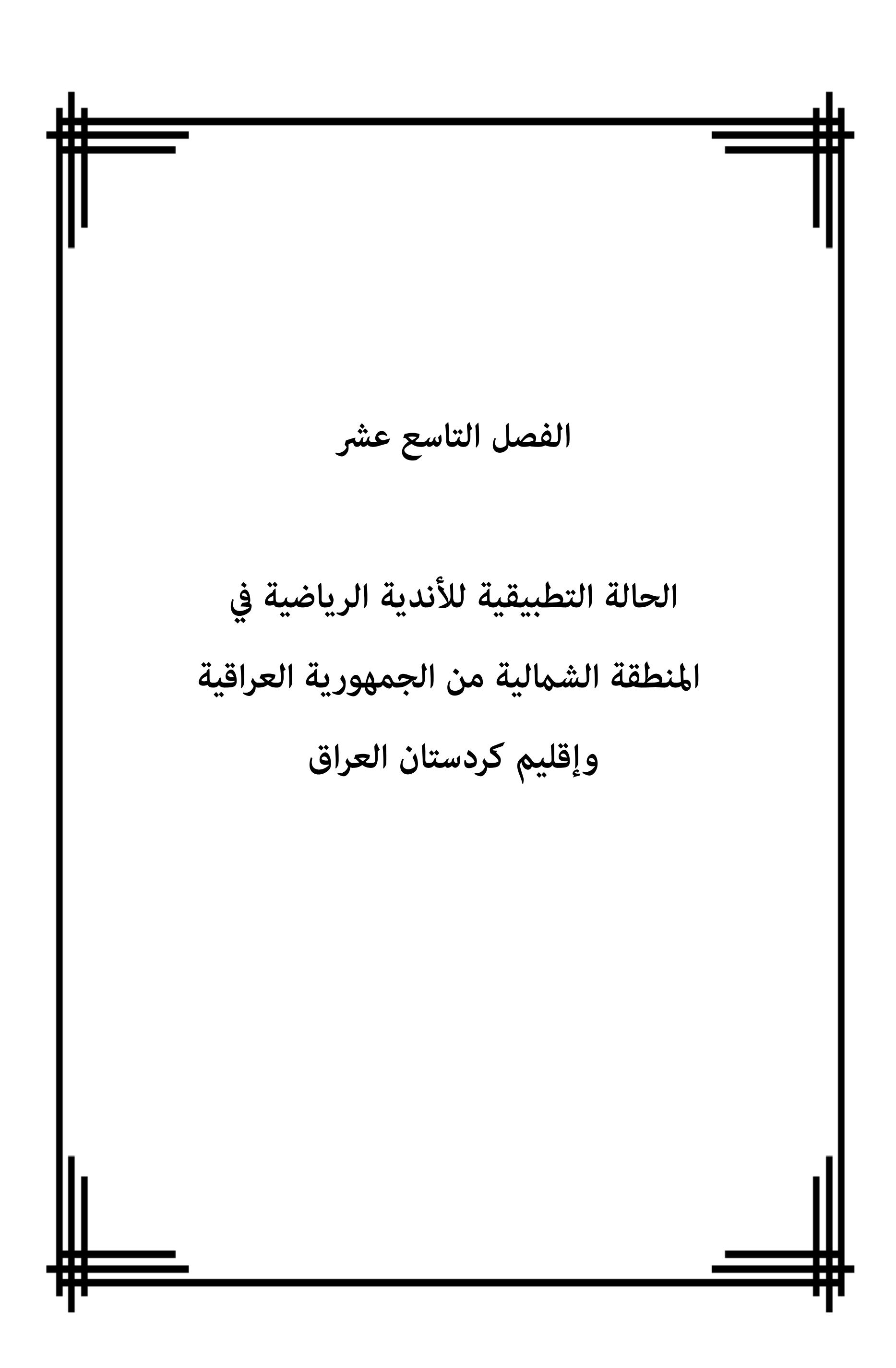
ث. الإعلام الرياضي الثابت: ويتوجه إليه الناس للإطلاع عليه كالمسارح والندوات والمؤتمرات والمعارض.

4. الأندية الرياضية[*] المحلية والإقليمية والدولية: يقع على عاتق الأندية الرياضية المحلية والإقليمية والدولية مهام ومسؤوليات عدة من أجل تطوير الأنشطة الرياضية وهذا التطوير يؤثر وعلى نحو ملحوظ في عمل القوى البشرية في الاتحادات الرياضية من إداريين ولاعبين ومدربين ومقدمي الخدمات والتسهيلات بوصف النشاط الرياضي نشاطاً حيوياً تمارسه كل الفئات ولكلا الجنسين.

ومن المهم الإشارة إلى دور الإدارة العليا في قيادة وتنظيم وتوجيه الأنشطة والمهام التي تمارسها الأندية الرياضية على نحو مبني على أسس علمية وعملية من أجل رفع مكانة الأندية الرياضية في السوق الرياضي وتعزيزه، وتوظيف الفرص المتاحة، وكسب ولاء الجمهور من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وهذا يتطلب التزام كبير من الأندية الرياضية بضرورة تفعيل الأنشطة والفعاليات الرياضية، وذلك من خلال تحديد احتياجاتها، ومعرفة الظروف المحيطة بها (أحمد، 2002 :71).

لذا يلاحظ أن هناك عدداً من الجوانب الرئيسة التي تعمل بها جميع الدول المتقدمة في المجال الرياضي من خلال التأكيد على القرارات التي تتخذها الإدارة الرياضية والعمل على التنسيق المتكامل بين الأندية الرياضية الحكومية والقطاعات الأخرى، فضلاً عن الدعم المادي والمعنوي وتقديم التسهيلات إلى هذا القطاع الرياضي الحيوي.

* تعرف الأندية الرياضية على أنها "مجموعة من الموارد والإمكانيات المتاحة والمسخرة في خدمة الفرق الرياضية بغية تقديم أنشطة وفعاليات تتميز بالأداء الفاعل ووصولها إلى المراتب العليا" (Ferrand and McCarthy, 2009 :5).



الفصل التاسع عشر

الحالة التطبيقية للأندية الرياضية في المنطقة الشمالية من الجمهورية العراقية وإقليم كردستان العراق

الفصل التاسع عشر

الحالة التطبيقية للأندية الرياضية في المنطقة الشمالية/ الجمهورية العراقية وإقليم كردستان العراق

تكمن الحالة التطبيقية في دراسة الأندية الرياضية العراقية ضمن الرقعة الجغرافية للمنطقة الشمالية، وإقليم كردستان العراق، والمتمثل بست محافظات هي: (دهوك – نينوى – أربيل- كركوك- السليمانية- صلاح الدين) وبواقع 116 نادٍ رياضي يمارس مختلف الأنشطة والفعاليات الرياضية.

أولاً: وصف الأندية الرياضية

إن المشاركات الرياضية الدولية التي تقوم بها العديد من الأندية الرياضية، والتحضير الكبير لها قبل موعد انطلاقها دليلاً واضحاً على استخدام المزيج التسويقي بكل عناصره في العملية الرياضية.

ومن جانب آخر يفترض الأخذ بنظر الاعتبار أن عمل الأندية الرياضية يرتكز وعلى نحو ملحوظ بأنشطة التمويل، والرعاية الرياضية، إلى جانب العمل باللوائح والقواعد كونها تعدّ الأساس في توجيه مسيرتها الرياضية نحو تحقيق أهدافها المرجوة.

لذلك فقد ارتأت في هذا الفصل إلى تناول بعض مقومات الأندية الرياضية وكالآتي:

1- سنوات التأسيس: يشير الجدول (1-19) إلى سنة تأسيس الأندية الرياضية المبحوثة وكالآتي:

الجدول (1-19)

سنوات تأسيس الأندية الرياضية المبحوثة

المدة الزمنية	الأندية الرياضية
1950-1940	الأهلي (الموصل حاليا)
1960-1951	السليمانية- الموصل- الفتوة- الارمني
1970-1961	أربيل- دهوك- الآشوري- تلعفر-سولاف(كركوك)- سيروان الجديد
1980-1971	قره قوش- سامراء- صلاح الدين-كركوك -كيوان- الرياض- كرميان- الزاب- قره حسن- غاز الشمال- ازمر- كمال سليم- دربندخان- حلبجة- سيد صادق- دوكان-بيشكوتن-سوران- خابات- نيشتيمان- راوزندوز-قلعة – قره جوغ
1990-1981	بروسك- سنجار- كرميان- نينوى- الحدباء- توركومان- النور- آراس- حمرين- طوبزاوه- شارزور- بختياري-سرجنار-بازيان-سيروان شارزور- تكيه- سرجاوه- جوارقونه- مركَه-جيهان- برايتي-حاجياوه- هيرش- ميديا-جومان- حرير- مخمور-شاويس – توركمان (اربيل)- قوشتبه-خليفان-ربيعة- اياد شيت- الثورة-رانية-عينكاوه
2000-1991	كهرباء الدبس- الفتاة (الموصل)- القيارة- بيرس- العمادية- القوش- زاخو-ارارات- شقلاوة-برده رش-آسو- العلم-حكَنة-ام الربيعين-كَاره- عقره-سميل- الحويجة- داقوق-الحضر-خاك –الفتاة (كركوك) – الشورجة- قرنجير- شوان- التآخي- ليلان- بيشاوا- الشيخان- سنحاريب-بيشمركه (السليمانية)- شيروانه- آشتي- سرجنار- بكر جو- قلعة دزه- عربت- خلكان-أكاد- هلو- ئالا-بيرمكرون
2001- 2010	ئاشتي- التون كوبري- سولاف الجديد- هندرين

2- **العاملون:** يشمل العاملين في الهيئة الإدارية، والقائمين بالأنشطة الفنية في الأندية الرياضية المبحوثة، إذ تبين أن هناك تفاوتاً في تشكيلة الهيئة الإدارية، وتنوع في الاختصاصات الدقيقة التي يمتلكها رئيس الهيئة وأعضائه، فقد لوحظ أن نادي دهوك الرياضي يمتلك 8 أفراد في الهيئة الإدارية و3 أفراد عاملين في المجال الفني بصفة مدرب ومساعد مدرب، بينما يلاحظ في نادي الموصل أن هناك 6 أعضاء في الهيئة الإدارية و9 عاملين بصفة مدرب. وتأتي بقية الأندية الرياضية تباعاً ما بين هذه الأرقام من

الإحصائيات التي تم الحصول عليها من مقرات الأندية الرياضية المبحوثة، وهذا يعني أن هناك فجوة في آلية تطبيق مقررات وزارة الشباب والرياضة، وعدم إمكانية استيعابها، وفيما يخص التخصصات الدقيقة التي يتميز بها رؤساء الأندية وأعضاؤها، فقد تبين أن هناك فجوة بين التخصص الرياضي الدقيق، والتخصصات التي يحملونها، فهناك تخصصات هندسية، وإدارية، وفنية، وآخرين من غير تخصص دقيق.

3- **المستلزمات المادية والتسويقية:** تمّ ملاحظة فجوة كبيرة بين الأندية الرياضية المبحوثة من حيث إمكانية توافر المستلزمات المادية والتسويقية ولاسيما فيما يتعلق أساساً بأنشطة النادي الرياضي وفعالياته، فهناك أندية تمتلك بنية تحتية رصينة من ملاعب، وتجهيزات اللاعبين والمدربين، وبرامج تحضيرية، ومنتديات رياضية تمارس الأنشطة الثقافية، والاجتماعية، وغيرها من الأنشطة التسويقية والترويجية، وكذلك هناك من الأفراد العاملين والذين على تماس مباشر مع النشاط الرياضي والذين يقومون بدور رجال البيع من خلال الترويج عن الأنشطة الرياضية، ومواعيد انطلاقها، وبيع التذاكر، فنادي دهوك مثلاً يمتلك ملعباً يتسع لنحو 30000 ألف متفرج ينفرد به أمام الأندية الرياضية الأخرى في المحافظة من حيث السعة والتصميم، والترتيب، ونادي بيرس أيضاً الآن في طور بناء ملعب بكلفة تقدر بواقع 1000000 مليون دولار يتسع لثمانين ألف متفرج، وبأحدث التقنيات، والمعدات التصويرية، وتتميز مدرجاته بتصميم عالي الجودة . وسيتم اكساء الملعب بالعشب الصناعي المميز وفقاً للمواصفات العالمية، وتلك التي تندرج تحت الشروط والمتطلبات التي وضعتها منظمة الفيفا لكرة القدم. وتمتاز هذه الملاعب بتوافر كل المعايير الدولية من مساحة، وإنارة، وتكييف، وسعة للجماهير، ومدرجات مريحة، فضلاً عن أحدث تقنيات نقل الحدث الرياضي بالصوت والصورة، وبأبعاد ثلاثية ورباعية.

كما تتميز غالبية أندية إقليم كردستان العراق بتعاونها المشترك مع منظمات راعية وداعمة لها، كاشتراكها مع منظمة زين للاتصالات اللاسلكية، ومنظمات أخرى تقوم بتجهيز اللاعبين بالملابس والأحذية الرياضية التي تحمل اسمها، وكذلك تم ملاحظة العديد من الإكسسوارات المنزلية كأقداح الماء، وصور اللاعبين، وميداليات، وشعارات النادي، وأعلام الأندية، وكذلك الملابس الرياضية وغيرها في الأسواق العامة.

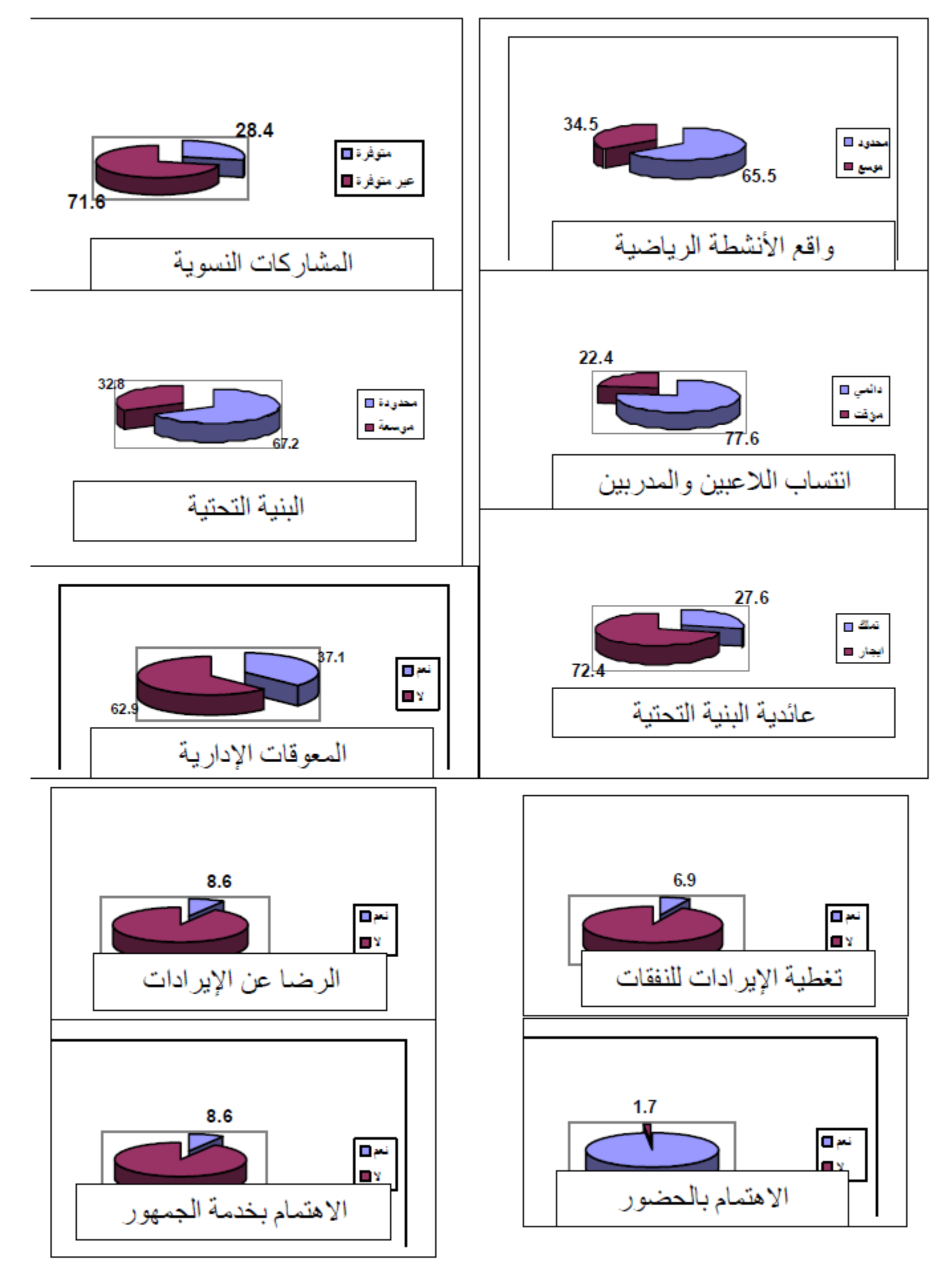
4- **المزيج التسويقي الرياضي:** من خلال الزيارة الميدانية للأندية الرياضية المبحوثة ضعف كبير في الأداء التسويقي للأنشطة الرياضية، وغياب أهم نشاط من أنشطة التسويق ألا وهو المزيج التسويقي للأنشطة الرياضية، وهذا الضعف كان ملحوظاً وعلى نحو واسع في أندية محافظة نينوى، وكركوك، وصلاح الدين، وأربيل، إلا أنه بات واضحاً في محافظة دهوك، والسليمانية فكان هناك مزيج تسويقي رياضي إلا أنه يحتاج إلى إعادة تصميم، وتنظيم، وإحداث تغيير هيكلي في القائمين على العملية التسويقية للبرامج والأنشطة الرياضية. فمثلاً أن أسعار التذاكر لمشاهدة المباريات كانت متفاوتة ضمن المنطقة الواحدة، وكذلك أن توزيع الأندية الرياضية لفرقها كان مشتتاً وغير متزن، فهناك فرق كاملة من حيث اللاعبين والمدربين، وهناك فرق تعاني من عجز شديد في ملاك فرقها الرياضية.

ومن جانب آخر تبيّن أن هناك أنشطة رياضية تتميز بالاهتمام المفرط، والتمويل المفتوح ككرة القدم، بينما هناك أنشطة رياضية أخرى تفتقر إلى الرعاية، والتمويل كالكرة الطائرة، والتنس، والساحة والميدان، وغيرها، وهذا بدوره يتطلب إلى تحسين الواقع التسويقي في المجال الرياضي، ولاسيما وأن الدراسة تتناول إسهام التسويق الرياضي في تنشيط الصناعة الرياضية.

والآتي وصف المتغيرات المتعلقة بواقع حال الأندية الرياضية المبحوثة، إذ تَمّ جمع بياناتٍ عامة عن واقع عمل الأندية الرياضية المبحوثة، والوقوف على أهم المعوقات التي تعترض الكثير منها ولاسيما تلك المتعلقة بالبنى التحتية، والدعم المالي، والإيرادات المتأتية من أنشطة النادي الرياضي وفعاليته وغيرها، الشكل (1-19).

الشكل (1-19)

عرض مخططات وصفية لواقع الحالة المدروسة



ثانياً: تحليل متغيرات الحالة التطبيقية المعتمدة والمتعلقة بالمقومات المستقبلية للأندية الرياضية المبحوثة باستخدام مقياس المقارنات الزوجية.

1.تمّ افتراض وتسمية مجموعة متغيرات بهدف بيان أهميتها النسبية في تنشيط الصناعة الرياضية وهي كالآتي:

- توجد أهمية نسبية لتنوع الأنشطة الرياضية في تنشيط الصناعة الرياضية.
- توجد أهمية نسبية لجودة اللاعبين في تنشيط الصناعة الرياضية.
- توجد أهمية نسبية لتفرغ الهيئة الإدارية في تنشيط الصناعة الرياضية.
- توجد أهمية نسبية للتعزيز المالي في تنشيط الصناعة الرياضية.
- توجد أهمية نسبية للتركيز على الجمهور الرياضي في تنشيط الصناعة الرياضية.
- توجد أهمية نسبية لنوع اللعبة المشارك بها دولياً في تنشيط الصناعة الرياضية.

2. استخراج علاقات الارتباط بين متغيرات الحالة التطبيقية المفترضة.

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنوع الأنشطة الرياضية وتنشيط الصناعة الرياضية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تفرغ اللاعبين وتنشيط الصناعة الرياضية.
- توجد علاقة ارتباط بين جودة اللاعبين وتنشيط الصناعة الرياضية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تفرغ الإدارة الرياضية وتنشيط الصناعة الرياضية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعزيز المالي وتنشيط الصناعة الرياضية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاهتمام بالبنية التحتية وتنشيط الصناعة الرياضية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على الجمهور وتنشيط الصناعة الرياضية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين نوع اللعبة المشارك بها دولياً وتنشيط الصناعة الرياضية.

3. استخراج علاقات الارتباط والأثر بين واقع التسويق الرياضي ومستقبل الصناعة الرياضية.

●"توجد علاقة ارتباط معنوية بين واقع التسويق الرياضي ومستقبل الصناعة الرياضية"

●"يوجد أثر معنوي بين واقع التسويق الرياضي ومستقبل الصناعة الرياضية".

أ- وصف متغيرات مستقبل الصناعة الرياضية وتشخيصها

نظراً للتباين الحاصل بين مقومات الأندية الرياضية المبحوثة ما يجعل طرح التساؤلات على نحو عام قد لا يعطي نتائج إيجابية، بذلك فقد ارتأينا أن تكون الأسئلة متعلقة باعتبارات مستقبلية ترتبط بمفهوم استراتيجية الأندية هذه، وهذا المقياس يعطي مرونة في الإجابة المستندة أساساً على المفاضلة، والمفاضلة هذه تستند على مقومات النادي الواحد، علماً أن الإجابة مقترنة برئيس النادي الرياضي، أو من يمثل أعلى منصباً في النادي، أو من ينوب عنه من أعضاء الهيئة الإدارية، وكانت المقومات المستقبلية بواقع 10 عناصر وهي:

1. تنوع الأنشطة.
2. تفرغ اللاعبين.
3. جودة اللاعبين.
4. الإدارة المتفرغة للنادي.
5. التعزيز المالي.
6. الاهتمام بالبنية التحتية للنادي.
7. التركيز على ألعاب محددة.
8. التركيز على جمهور النادي.
9. التوسع في المشاركات المحلية.
10. التوسع في المشاركات الدولية.

ومـن خـلال اسـتخدام قـانون مقيـاس المقارنـات الزوجيـة، توصـلت الدراسـة إلى المفاضلة بين 45 زوجاً من أزواج المقارنات الزوجية التي تـم اسـتخراجها حسـب المعادلـة أدناه:

المقارنة الزوجية = عدد المتغيرات (عدد المتغيرات – 1) مقسوم على 2

$$\frac{10(10-1)}{2}=\frac{10(9)}{2}=\frac{90}{2}=45$$

ويتم تفضيل المتغير على الآخر بالاعتماد على النسب المئوية للاحكـام لمـا تعطيـه الدراسة والتي توضح تفاصيل كل متغـير، ومـا يعـبّر كـل مقـوم مسـتقبلي مـن المقومـات المستقبلية على الآخر، وقد ظهرت النتائج كما هي في الجدول (2-19) حسب وجهـة نظـر الوسيط (رئيس النادي الرياضي) عن ما يلاحظه من رغبة وتفضيل عـلى مـا سـيكون عليـه النادي من حال مستقبلاً.

الجدول (2-19)

نتائج دراسة المقارنات الزوجية لدى رؤساء الأندية الرياضية المبحوثة

	المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	تنوع الأنشطة	ـ	83.6	50.9	62.1	41.4	49.1	63.8	52.6	69	75.9
2	تفرغ اللاعبين	16.4	ـ	37.9	61.2	31	58.6	69	54.3	56.9	67.2
3	جودة اللاعبين	49.1	62.1	ـ	56	30.2	60.3	63.8	46.6	56.9	71.6
4	الإدارة المتفرغة للنادي	37.9	38.8	44	ـ	25.9	51.7	69	47.7	52.6	72.4
5	التعزيز المالي	58.6	69	69.8	74.1	ـ	61.2	76.7	60.3	75.9	53.4
6	الاهتمام بالبنية التحتية للنادي	50.9	41.4	39.7	48.3	38.8	ـ	81	46.6	54.3	60.3
7	التركيز على ألعاب محددة	36.2	31	36.2	31	23.3	19	ـ	35.3	32.8	58.6
8	التركيز على جمهور النادي	47.4	45.7	53.4	52.6	39.7	53.4	64.7	ـ	60.3	77.6
9	التوسع في المشاركات المحلية	31	43.1	43.1	47.7	46.6	75.7	67.2	39.7	ـ	43.1
10	التوسع في المشاركات الدولية	24.1	32.8	28.4	27.6	24.1	39.7	41.4	22.4	56.9	ـ

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS-VER10.

إذ تمّت المقارنة بإعطاء كل متغير من المتغيرات رقما بدءاً بـ(1) وانتهاءً بـ(10) وتمّت المقارنة بين أي رقم أفقي مع الأرقام الباقية العمودية، نجد رغبة رؤساء الأندية الرياضية بأن يكون هناك تنوعاً في الأنشطة الرياضية ليعزز مسيرة أنديتهم والنهوض بها وكان بواقع 83.6% مقابل العمل على تفرغ اللاعبين للأنشطة الرياضية والذي جاء بواقع 16.4%، وأن 50.9% من رؤساء الأندية الرياضية فضلّوا تنوع الأنشطة الرياضية مقابل 49.1% من الذين أكدوا البحث عن النخبة الجيدة من اللاعبين من خلال

الاهتمام بجودة اللاعبين وانتقائهم على نحو فاعل وملحوظ. وأن 62.1% منهم قد فضلوا تنوع الأنشطة على 37.9% من الذين ركزوا على الاهتمام بتفرغ الإدارة للأنشطة والفعاليات الرياضية، في حين أن 41.4% من رؤساء الأندية الرياضية جاء تفضيلهم لتنوع الأنشطة مقابل 58.6% من الذين أكدوا على ضرورة الدعم المالي سواء أكان من الدولة، أم من القطاع الخاص الممثل بالمنظمات الإنتاجية والخدمية والذي يعمل على تعزيز موقفهم المالي لتحسين أنشطتهم وفعالياتهم الرياضية، وأن 49.1 من رؤساء الأندية الرياضية فضلّوا تنوع الأنشطة مقابل 50.9% من الذين أكدوا على ضرورة الاهتمام بالبنى التحتية للنادي الرياضي من إنشاء ملاعب واكسائها، وإقامة معسكرات تدريبية متخصصة لأنشطتهم الرياضية، وإدارة متكاملة وأبنية ومساكن للهيئة الإدارية والعاملين في النادي، وغيرها من البنى التحتية المهمة للنادي، و63.8% من رؤساء الأندية الرياضية جاء اهتمامهم بتنوع الأنشطة الرياضية مقابل 36.2% من الذين أكدوا على التركيز على ألعاب محددة وتعزيزها دون التنوع الكثير، وأن 52.6% من رؤساء الأندية الرياضية اهتموا بتنوع الأنشطة الرياضية مقابل 47.4% والذين ركزوا على الاهتمام بجمهور النادي الرياضي وتلبية رغباتهم والأخذ بتوجيهاتهم وتطلعاتهم، في حين أكد 69% من رؤساء الأندية الرياضية على تنوع الأنشطة الرياضية مقابل 31% الذين أكدوا على التوسع في المشاركات المحلية لفرقهم الرياضية، و75.9% من رؤساء الأندية الرياضية جاء اهتمامهم بتنوع الأنشطة الرياضية وتحسينها مقابل 24.1% من الذين ركزوا على التوسع في المشاركات الدولية. وهكذا جاءت بقية المتغيرات التي تعكس المقومات المستقبلية التي يطمح رؤساء الأندية الرياضية أن تكون عليه أنديتهم مستقبلاً للنهوض بالواقع الرياضي العراقي وانعكاس ذلك أيضاً على تطلعات بقية الأندية الرياضية العراقية خارج المجتمع عينة الدراسة.

ثالثاً: تحليل متغيرات المقارنة الزوجية على وفق التحليل العاملي وعرض النتائج

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة ومتضمناتها سنناقش متغيرات الحالة التطبيقية في ضوء ما ورد من مواقف تجاه تلك المتغيرات وتحليلها لإثبات فرضياتها وحل الإستثارات الفكرية التي طرحتها المشكلة.

1. **مفهوم التحليل العاملي Factor Analysis**

يشير التحليـل العـاملي إلى **"مجموعـة مـن الأسـاليب الإحصـائية التـي تهـدف إلى تخفيض عدد المتغيرات أو البيانات المتعلقة بظاهرة معينة"**(جودة، 2008 :159).

ولغـرض التعـرف عـلى أسـلوب التحليـل العـاملي يفـترض الوقـوف عـلى المفـاهيم المتعلقة به وهي: (جودة، 2008 :161-162) و(النمر، 1995 :71-75).

اتجهـت الحالـة التطبيقيـة إلى اسـتخدام أسـلوب التحليـل العـاملي، بوصـفه احـد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحديد أهمية المتغيرات التي تضمنتها الحالة، ووصـفها في صورة أقل عدد ممكن من العوامل، لكي يمكن السـيطرة عليهـا، واسـتثمارها في تحليـل العلاقات فيما بين المتغيرات وصولاً إلى هدف الدراسة، وقد تم استخدام هذا الأسلوب من التحليل للأسباب الآتية:

1. تتوافر وجهتي نظر تجاه استخدام أسلوب التحليل العاملي:

أ. وجهة النظر الإحصائية: التي تنص على أن التحليـل العـاملي يتناسـب والبيانـات ذات المقاييس من الثنائية والثلاثية والرباعية والخماسية والى آخـره مـن المقـاييس، المهـم هو في تفسير أولويات تلك العوامل حسب المعـدلات الإحصـائية التـي تـم التوصـل إليهـا ضمن هذا الأسلوب.

ب. وجهـة النظـر الإداريـة: يـوفر أسـلوب التحليـل العـاملي نظـرة مهمـة تجـاه أولويات ترتيب العوامل الحرجة والمـؤثرة في المشـكلة الإداريـة، سـواء أكانـت سـلوكية أو أساسية، وهذا ما دعانا إلى استخدام بعض مؤشرات هذا التحليل في تفسـير تلـك المشـاكل كالتباين المتجمع للعوامل، وفي التحليل الأساس يمكن الإفادة من رسـم مخطـط بـاريتو في هذا المجال، الملحق 4 للوقوف على جوهر أو السبب الرئيس أو نقطة البدايـة في مشـكلة تسويق الصناعة الرياضية.

2. إمكانية تحديد العوامل التي تعـد أكـثر أهميـة في تحديـد التوجهـات الرئيسـة المستقبلية التي يطمح رؤساء الأندية الرياضية لتحقيقها مستقبلاً.

3. إن هذا الأسلوب من التحليل يعطي مؤشرات إحصائية عدة، يمكن اعتمادها في استنباط دلالات إحصائية كثيرة، فهناك (الشيوع، والتحميل، والقيم الذاتية، ونسبة التباين، والتباين المتجمع) التي تؤكد دقة الأداة ومشروعية استخدامها.

4. وجود برمجيات جاهزة حديثة على الحاسوب كبرمجية (SPSS)(*) التي يمكن استخدامها في إجراء اختبارات التحليل العاملي، مما يساعد على اختصار كثير من الحسابات اليدوية. وقد ظهرت نتائج استخدام أسلوب التحليل العاملي وعلى النحو المبين في الجدول (3-19) اللاحق.

العامل الأول: القدرة والمشاركة: تشبعت بالعامل الأول متغيرات ثنائية الإجابة تشترط في نوعية المشاركة، والمتغيرات كانت X10 مقارنة التوسع في المشاركة الدولية مع التركيز على اللعبة المشارك بها، وX25 مقارنة التوسع في المشاركة الدولية مع الإعداد المحلي للأنشطة والفعاليات الرياضية المشارك بها، فضلاً عن المتغير X35 مقارنة التوسع في المشاركات الدولية مع الاهتمام بالبنية التحتية. وقد فضّل المجيبين هذا العامل بالأولوية الأولى من أجل التسويق الرياضي مستقبلاً، فقد شكّل هذا العامل أولوية بمعدل تفسير للتباين الكلي للظاهرة بواقع 9.952% وبقيمة ذاتية 4.479، في حين شكّل أهم متغير من حيث معدل تحميله في العامل X25 بواقع 0.763، والذي يؤكد أهمية هذا المتغير بالنسبة للعامل أنه شكّل مقدار شيوع وانتشار ذلك المتغير على جميع المتغيرات ضمن العامل نفسه بواقع 0.734، مكّن هذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص على أنه **"توجد أهمية نسبية لنوع اللعبة المشارك بها دولياً في تنشيط الصناعة الرياضية"**، وجاء تحليل الارتباط ليؤكد علاقة هذا المتغير بمتغيرات العامل نفسه، إذ شكّل معدل ارتباط بواقع 0.51 مع المتغير X10 (مقارنة زوجية للتوسع في المشاركة الدولية مع التركيز على ألعاب محددة) وبارتباط معنوي بلغ أقل من 0.05 وهذا يؤكد معنوية الارتباط. يمكننا هذا التحليل قبول الفرضية التي تنص على أنه **"توجد علاقة ارتباط معنوية بين نوع اللعبة المشارك بها دولياً وتنشيط الصناعة الرياضية".**

(*)SPSS : Statistical Packages for Social Science .

ويقصد بها الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

العامل الثاني: التركيز على الجمهور واللاعبين: تشبّعت على هذا العامل كل من المتغيرات X9، إذ جاء تفضيل المجيبين في تنوع أنشطتهم الرياضية وفعالياتهم لتكون في مستوى يوازي الأندية الرياضية الأخرى، والمتغيرX12، خلص إلى تفضيل المجيبين نحو الاهتمام بمعيار الجودة عند اختيار اللاعبين تمهيداً للمسابقات والفعاليات المستقبلية، والمتغيران X21 وX22 اللذان عبّرا عن وجهة نظر المجيبين في تفضيل الاهتمام بالجمهور الرياضي، كون الأخير يشترك في مساهمته في رفع معنويات اللاعب من خلال الحضور الفاعل له، والمتغيرX51 خلص إلى تفضيل المجيبين نحو تعزيز موقف أنديتهم المالية، لتحظى أنديتهم بمستوى أعلى من عمليات وبرامج التدريب لفرقها الرياضية. جاء هذا العامل في المرتبة الثانية بمعدل تفسير للتباين الكلي للظاهرة بواقع 14.628%، وبقيمةٍ ذاتيةٍ 2.104، في حين شكّل أهم متغير من حيث معدل تحميله في العامل X12 بواقع 0.651 والذي يؤكد أهمية هذا المتغير بالنسبة للعامل، كما شكّل هذا المتغير مقدار شيوع وانتشار على جميع المتغيرات ضمن العامل نفسه بواقع 0.639، خلص هذا التحليل إلى قبول الفرضية التي تنص على أنه "**توجد أهمية نسبية لجودة اللاعبين في تنشيط الصناعة الرياضية**"، وفي تحليل الارتباط الذي يؤكد علاقة هذا المتغير بمتغيرات العامل نفسه، شكّل هذا المتغير معدل ارتباط ما مقداره 0.374 مع المتغير X9 (مقارنة زوجية للتنوع بالأنشطة الرياضية مع تفرغ اللاعبين)، وبارتباط معنوي بلغ أقل من 0.05 وهذا يؤكد معنوية الارتباط. يمكّننا هذا التحليل من قبول الفرضية " **توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنوع الأنشطة الرياضية وتنشيط الصناعة الرياضية**".

العامل الثالث: استراتيجية النادي: تشبعت عليه كل من المتغيرات X36، إذ جاء تفضيل المجيبين نحو الاهتمام بالبنية التحتية، والمتغير X41 وكانت الإجابة متجهة نحو التفرغ الإداري، والمتغير X42، وكان التفضيل متجه نحو الاهتمام بالجودة عند انتقاء اللاعبين. جاء هذا العامل في المرتبة الثالثة بمعدل تفسير للتباين الكلي للظاهرة بواقع 19.186%، وبقيمةٍ ذاتيةِ 2.052، وشكّل المتغير X41 أهمية على متغيراته من حيث معدل تحميله التي بلغت 0.707 والذي يؤكد أهمية هذا المتغير بالنسبة للعامل، كما شكّل مقدار شيوع وانتشار ذلك المتغير على جميع متغيرات العامل بواقع 0.603، مكّن

هذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص على أنه "**توجد أهمية نسبية لتفرغ الهيئة الإدارية في تنشيط الصناعة الرياضية**"، وجاء تحليل الارتباط ليؤكد علاقة هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى ضمن العامل نفسه، إذ شكّل هذا المتغير معدل ارتباط بواقع 0.245 مع المتغير X36 (مقارنة زوجية بين الاهتمام بالبنية التحتية والتوسع في المشاركات الدولية)، وبارتباط معنوي بلغ أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الارتباط، ومكّن هذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص على أنه "**توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاهتمام بالبنية التحتية وتنشيط الصناعة الرياضية**".

العامل الرابع: السوق الرياضية: ضَمّ هذا العامل كل من المتغيراتX17، إذ جاء تفضيل المجيبين على ضرورة تفرغ اللاعبين للنشاط الرياضي، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم الرياضية على نحو مشهود، والمتغيرX20، الذي خلُص إلى تطوير المهارات ورفع مستوى النادي الرياضي، والمتغيرX33، إذ جاءت أغلبية الإجابات نحو تفعيل دور الاهتمام بالبنية التحتية كونها الواجهة الحقيقية لأنشطة النادي وفعالياته الرياضية، والمتغيرX37 الذي ركّز من خلاله المجيبين على ضرورة التركيز على جمهور أنديتهم الرياضية لما لهم من دور فاعل في تحقيق النجاح والأهداف الموضوعة، والمتغيرX43 وخلُص إلى التركيز على تنوع الأنشطة الرياضية كونها مفتاح الشروع والدخول إلى سوق الرياضة الدولية، والمتغيرX49، إذ جاء الاهتمام بجودة اللاعبين من خلال الانتقاء الصحيح وعلى وفق المعايير الدولية، والأخذ بالقوانين والتشريعات والشروط الصادرة من اللجان المركزية، جاء هذا العامل في المرتبة الرابعة بمعدل تفسير للتباين الكلي للظاهرة بواقع 23.651%، وبقيمةٍ ذاتيةٍ 2.009. في حين شكّل أهم متغير من حيث معدل تحميله في العامل X49 بواقع 0.730، والذي يؤكد أهمية هذا المتغير بالنسبة للعامل أنه شكّل مقدار شيوع وانتشار ذلك المتغير على جميع متغيراته ضمن العامل نفسه بواقع 0.664، ومن هنا تَمّ قبول الفرضية التي تنص على أنه "**توجد أهمية نسبية لجودة اللاعبين في تنشيط الصناعة الرياضية**". وفيما يخص تحليل الارتباط الذي يؤكد علاقة هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى ضمن العامل نفسه، شكّل هذا المتغير معدل ارتباط بواقع 0.322 مع المتغير X33 (مقارنة زوجية بين الاهتمام بالبنية التحتية والتركيز على ألعاب

محددة)، وبارتباط معنوي بلغ أقل مـن 0.05 وهـذا يؤكـد معنويـة الارتبـاط. مكّـن هـذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص على أنه **"توجد علاقة ارتباط معنوية بـين الاهـتمام بالبنية التحتية وتنشيط الصناعة الرياضية".**

العامل الخامس: القرار المالي: ضَمّ هذا العامل كـل مـن المتغـيرات X23، إذ اهـتم المجيبين بتفرغ اللاعبين بالأنشطة الرياضـية وعـدم إشراكهـم في المهـام الأخـرى كالإداريـة، والمكتبية، وغيرها من المهام خارج دائرة النشاط الريـاضي، والمتغـيراتX26 وX28 وX44، إذ فضّلوا الدعم ولاسـيما المـادي منـه سـواء أكـان مـن الحكومـة ممثلـةً بـوزارة الشـباب والرياضة أو اللجنة الأولمبية الرياضية، أو من القطاع الخاص ممثلةً بـالمنظمات الإنتاجيـة والخدمية ومنظمات المجتمع المدني، أو الأفراد من الجماهير الرياضـية، بغيـة الوصـول إلى تحقيق أهدافها في النهوض بمراتبها بين الأندية الرياضية الأخرى ومنافستها لها. جـاء هـذا العامل في المرتبة الخامسة بمعدل تفسير للتباين الكلي للظاهرة بواقـع28.005%، وبقيمـةٍ ذاتيةٍ بواقع 1.959، في حين شكّل أهم متغير مـن حيـث معـدل تحميلـه في العامـل X23 بواقع 0.797 والذي يؤكد أهمية هـذا المتغـير بالنسـبة للعامـل أنـه شـكّل مقـدار شـيوع وانتشار على جميع المتغيرات ضمن العامل نفسه بواقـع 0.711، خلُـص هـذا التحليـل إلى قبول الفرضية التي تنص على أنه **"توجد أهمية نسبية لتفرغ الهيئـة الإداريـة في تنشـيط الصناعة الرياضـية"**. وفي تحليـل الارتبـاط الـذي يؤكـد علاقـة المتغـيرX23 مـع المتغـيرات الأخرى في العامل أنه شكّل معدل ارتباط بواقع 0.325 مـع المتغـير X26 (مقارنـة زوجيـة بين التعزيز المالي وجـودة اللاعبـين)، وبارتبـاط معنـوي بلـغ اقـل مـن 0.05، وهـذا يؤكـد معنوية الارتباط. مكّننا هذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص على أنه **"توجـد علاقـة ارتباط معنوية بين التعزيز المالي وتنشيط الصناعة الرياضية".**

العامل السادس: الإثراء الرياضي: تشبعت عليه كل من المتغـيرات X11 وX39، إذ جاء تفضيل المجيبين نحو التعزيز المالي، لما يشكله من عامل قوي في إعـادة بنـاء هيكليـة النادي الرياضي الإداري والفني، والمتغيرX30 خلُـص إلى الإصرار عـلى تفـرغ اللاعبـين لأداء أنشطتهم الرياضية، والمتغيرX38 جاء في تنوع الأنشطة الرياضـية كونهـا ركيـزة

أساسـية في زيـادة مـردودات النـادي الريـاضي، وتحسـين موقفـه التنـافسي تجـاه الأنديـة الرياضـية الأخـرى. جـاء هـذا العامـل في المرتبـة السادسـة بمعـدل تفسـير للتبـاين الكـلي للظاهرة بواقع 32.275%، وبقيمـةٍ ذاتيـةٍ 1.921، في حـين شـكّل أهـم متغـير مـن حيـث معدل تحميله في العامل X39 بواقع 0.714 والذي يؤكد أهميته بالنسبة للعامل أنه شكّل مقدار شيوع وانتشار على جميع المتغيرات ضمن العامل نفسه بواقـع 0.663. مكّـن هـذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص عـلى أنـه **"توجـد أهميـة نسـبية للتعزيـز المـالي في تنشـيط الصـناعة الرياضـية"**. وفـيما يخـص علاقـات الارتبـاط فالـذي يؤكـد العلاقـة بـين المتغـيرX39 والمتغـيرات الأخـرى في العامـل أنـه شـكّل معـدل ارتبـاط بواقـع 0.303 مـع المتغيرX30 (مقارنـة زوجيـة لتفـرغ اللاعبـين والتوسـع في المشـاركات المحليـة)، وبارتبـاط معنوي بلغ أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الارتباط. ومن ثَمّ تمّ قبـول الفرضـية التـي تـنص عـلى أنـه **"توجـد علاقـة ارتبـاط معنويـة بـين تفـرغ اللاعبـين وتنشـيط الصـناعة الرياضية"**.

العامل السابع: الاحـتراف الريـاضي: تشـبّعت عليـه كـل مـن المتغـيرات 13، إذ جـاء تفضيل المجيبين لتنوع الأنشطة الرياضية وتحسـينها، والمتغـيرانX15 وX40، اللـذين خلصـا إلى تفضـيل تفـرغ اللاعبـين لأنشـطتهم الرياضـية، والمتغـيرX45، الـذي ركّـز المجيبـين عـلى الاهتمام بالجمهور الرياضي وتحسين الخدمات المقدمة لهم، وقد جاء هذا العامل في المرتبـة السابعة بمعدل تفسير للتباين الكلي للظاهرة بواقع 36.377%، وبقيمةٍ ذاتيـةٍ 1.846، وجـاء أهم متغير من حيث معدل تحميله في العامل X40 بواقع 0.790 والذي يؤكـد أهميـة هـذا المتغير بالنسبة للعامل أنه شكّل مقدار شـيوع وانتشـار ذلـك المتغـير عـلى جميـع متغيراتـه ضمن العامل نفسه بواقع 0.702، مكّن هذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص عـلى أنـه **"توجد أهمية نسبية لتفرغ الهيئة الإدارية في تنشـيط الصـناعة الرياضـية"**. وأظهـر تحليـل الارتباط الـذي يؤكـد العلاقـة بـين المتغـيرX40، إذ شـكّل معـدل ارتبـاط بواقـع 0.303 مـع المتغـيرX13 (مقارنـة زوجيـة لتنـوع الأنشـطة الرياضـية والتوسـع في المشـاركات الدوليـة)، وبارتبــاط معنــوي بلــغ اقــل مــن 0.05، وهــذا يؤكــد معنويــة الارتبــاط. يمكّننــا هــذا

التحليل من قبول الفرضية التي تنص على أنـه "**توجـد علاقـة ارتبـاط معنويـة بـين تنـوع الأنشطة الرياضية وتنشيط الصناعة الرياضية**".

العامل الثامن: التخصص: ضمّ هذا العامـل كـل مـن المتغـيرات X47، إذ أشـار إلى تفضيل المجيبين على تفرغ اللاعبين مقابل التركيز على الجمهور الرياضي، كون الأول يحقق أهداف النادي الرياضي في التوسع في المشاركات المحلية والدولية من خلال تفـرغ اللاعـب تفرغاً تاماً تجاه القيام بالنشاط الرياضي وممارسته على أكمـل وجـه، والمتغـيرX48، الـذي خلص إلى ضرورة العمل على وضع الحلول الكفيلة التـي تسـهم في تفـرغ الإدارة ودعمهـا بخطط تكفل نجاحها، أو الهيئـة الإداريـة للعمـل الريـاضي دون التقيـد بمهـام أو أنشـطة خارج نطاق الرياضة وفعالياته. وقد جـاء هـذا العامـل في المرتبـة الثامنـة بمعـدل تفسـير للتباين الكلي للظاهرة بواقع 40.298%، وبقيمةٍ ذاتيةٍ 1.764، في حين شـكّل أهـم متغـير من حيث معدل تحميله في العامل X48 بواقع 0.826 والـذي يؤكـد أهميـة هـذا المتغـير بالنسبة للعامل أنه شكّل مقدار شيوعه وانتشاره على المتغير الآخـر ضـمن العامـل نفسـه بواقع 0.768، مكّن هذا التحليل من قبول الفرضية التي تـنص عـلى أنـه " **توجـد أهميـة نسبية لتفرغ الهيئة الإدارية في تنشيط الصناعة الرياضية** ". وجاء تحليل الارتبـاط ليؤكـد علاقة ارتباط المتغيرX48، إذ شـكّل معـدل ارتبـاط بواقـع 0.395 مـع المتغـيرX47 مقارنـة زوجية لتفرغ اللاعبين والتركيز على الجمهـور الريـاضي"، وبارتبـاط معنـوي بلـغ أقـل مـن 0.05، وهذا يؤكد معنوية الارتباط. يمكّننا هذا التحليل من قبول الفرضية التي تـنص عـلى أنه "**توجد علاقة ارتباط معنوية بين تفرغ اللاعبين وتنشيط الصناعة الرياضية**".

العامل التاسع: الاتصال الجماهيري: ضَمّ هذا العامل كـل مـن المتغـيراتX18، إذ جاء تفضيل المجيبين بتركيز الجهود الإدارية والرياضية على الاحتفاظ بالجمهور الريـاضي، وتقديم أفضل الخدمات كالنقل والسـكن والطعـام والشراب ولاسـيما الجمهـور المشـجع والمرافق لفرق الأندية الرياضية في المشاركات المحلية والدولية، والمتغيرX27 الذي خلُـص إلى ضرورة أن تكـون هنـاك إدارة رياضـية متفرغـة للعمـل الريـاضي بعيـداً عـن عـدم التخصص. جاء هذا العامل في المرتبـة التاسـعة وبمعـدل تفسـير للتبـاين الكـلي للظـاهرة

بواقع 44.113%، وبقيمةٍ ذاتيـةٍ 1.717، وشـكّل المتغـير X18 مـن حيـث معـدل تحميلـه أهميته في هذا العامل، إذ كان مقدار التحميل له 0.826 ومقدار الشـيوع والانتشـار عـلى المتغير الآخر بواقع 0.778. مكّن هذا التحليـل مـن قبـول الفرضـية التـي تـنص عـلى أنـه **"توجد أهمية نسبية للتركيز بالجمهور الرياضي في تنشيط الصناعة الرياضية"**، وفي تحليل الارتباط الذي يؤكد العلاقة بين المتغيرين أن شكّل المتغيرX18 معدل ارتباط بواقـع 0.123 مـع المتغـيرX27 (مقارنـة زوجيـة بـين الإدارة المتفرغـة للنـادي والتوسـع في المشـاركات الدولية). ومن حيث معنوية الارتباط عند مسـتوى 0.05 كـان الارتبـاط غـير معنـوي بـين المتغيرين ضمن العامل نفسه. مكّن هذا التحليل من رفض الفرضية التـي تـنص عـلى أنـه **"توجد علاقة ارتباط معنوية بين تفرغ الإدارة الرياضية وتنشيط الصناعة الرياضية".**

العامل العاشر: التنوع الفني: ضمّ المتغيرX16، إذ فضّـل المجيبـين تنـوع الأنشـطة الرياضية على التفرغ الإداري، فمن خلال تنوع الأنشـطة والفعاليـات الرياضـية يسـتطيع النادي الرياضي أن يتخطى أغلب المعوقات المتعلقة بـالتفرغ الإداري للنـادي، مـن خـلال توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الهيئة الإدارية والعاملين فيها كـل حسـب تخصصـه الرياضي. وجاء هذا العامل في المرتبة العاشرة بمعدل تفسير للتباين الكلي للظـاهرة بواقـع 47.849%، وبقيمةٍ ذاتيـةٍ 1.681. في حـين شـكّل هـذا المتغـير أهميـة مـن حيـث معـدل تحميله في العامل بواقع 0.743 والذي يؤكد أهمية هذا المتغير في العامل مقـدار الشـيوع والانتشار 0.724، مكّن هذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص على أنه **"توجـد أهميـة نسبية لتنوع الأنشطة الرياضية في تنشيط الصناعة الرياضية".**

العامل الحادي عشر: التنوع الجماهـيري: ضـمّ المتغـيرX24، إذ خلـص إلى تفضـيل المجيبين فيما يخص تنوع الأنشطة الرياضية، ولوحظ أن الاهتمام بالجمهور الريـاضي كـان ضعيفاً، فمن المفـترض أن مـن خـلال التنويـع في الأنشـطة التـي يقـدمها النـادي الريـاضي يستطيع أن يجذب أكبر عدد ممكن من الجماهير الرياضية ، فيكـون لـه جمهـور لنشـاط كرة القدم، وجمهور لنشاط كرة السلة، وهكذا، ومن ثَمّ تأتي عملية التركيز عـلى الجمهـور الرياضي، وإقامة العلاقـات الإيجابيـة بـين الطـرفين والاحتفـاظ وتقـديم التسـهيلات التـي

يرغبونها، وقد جاء هذا المتغير في المرتبة الحادية عشرة بمعدل تفسير للتباين الكلي بواقع 51.413%، وبقيمةٍ ذاتيةٍ 1.604، في حين شكّل أهم متغير من حيث معدل تحميله في العامل X24 بواقع 0.865 والذي يؤكد أهمية هذا المتغير بالنسبة للعامل أنه شكّل مقدار شيوع وانتشار ذلك المتغير في العامل نفسه بواقع 0.795، مكّن هذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص على أنه "**توجد أهمية نسبية لتنوع الأنشطة الرياضية في تنشيط الصناعة الرياضية**".

العامل الثاني عشر: المزيج التسويقي: ضمّ كل من المتغيرينX19، إذ خلص إلى تفضيل المجيبين بذل الجهود الكفيلة في الحصول على الدعم المادي والمعنوي لأنشطتهم الرياضية مقابل تنوعها، إذ من خلال هذا الدعم يتمكن النادي من ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية ولاسيما تلك التي تلائم البيئة التي تحيط فيه، والمتغيرX29، إذ ركز التفضيل على الجمهور الرياضي، كون الجمهور الرياضي يشارك معنوياً ومادياً في دعم الفرق الرياضية للنادي، فالدعم المعنوي الذي يقدمه الجمهور الرياضي للفريق يحقق الفوز والنجاح للفريق الذي يمثل النادي الرياضي، من هذا كان للدعم المعنوي أيضاً له نصيب كبير في وصول الفرق الأندية الرياضية إلى الدرجات الممتازة والنخبة. وجاء هذا العامل في المرتبة الثانية عشرة بمعدل تفسير للتباين الكلي للظاهرة بواقع 54.879%، وبقيمةٍ ذاتيةٍ 1.560، وشكّل المتغيرX19 أهمية في هذا العامل من خلال ملاحظة معدل التحميل والتي كانت بواقع 0.816 ومقدار الشيوع والانتشار له على المتغير الآخر ضمن العامل نفسه بواقع 0.775 وهذا يؤكد أهميته النسبية في العامل، مكّن هذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص على أنه "**توجد أهمية نسبية للتعزيز المالي في تنشيط الصناعة الرياضية**"، وجاء تحليل الارتباط ليؤكد علاقة الارتباط بين متغيري العامل، تبين أن المتغيرX19 شكّل معدل ارتباط بواقع 0.223 مع المتغيرX29 (مقارنة زوجية بين التركيز على جمهور النادي والاهتمام بالبنية التحتية)، وبارتباط معنوي بلغ أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الارتباط. مكّن هذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص على أنه "**توجد علاقة ارتباط بين التركيز على الجمهور وتنشيط الصناعة الرياضية**".

العامـل الثالـث عشر: الجـودة الوظيفيـة: ضـمّ المتغـيرX46، إذ فضّـل المجيبـين استخدام معايير الجودة ومتطلباتها في انتقاء لاعبيها الرياضيين وحتى المـدربين، وذلـك لما له من أهمية كبيرة في تعزيز واقع الفرق الرياضية في النادي، فمن خـلال اختيـار الأفضـل والأحسن والأجود. وقد جاء هذا العامل في المرتبة الثالثة عشر بمعدل تفسير للتباين الكلي للظاهرة بواقع 58.216%، وبقيمةٍ ذاتيةٍ 1.502، وهي قيمة منخفضة قياساً بالقيم الذاتية في العوامل الأخرى. في حين شكّل أهم متغير مـن حيـث معـدل تحميلـه في العامـل X46 بواقع 0.815 والذي يؤكد أهمية هـذا المتغـير بالنسـبة للعامـل أنـه شـكّل مقـدار شـيوع وانتشار ذلك المتغير في العامل نفسه بواقع 0.727، مكّننا هذا التحليل من رفض الفرضـية التي تنص على أنه **"توجد أهمية نسبية لجودة اللاعبين في تنشيط الصناعة الرياضية"**.

العامل الرابع عشر: المهارة والخبرة: ضمّ المتغـيرينX52، إذ جـاء تفضـيل المجيبـين اعتماد الجودة في انتقاء اللاعبين والذي من خلالـه يمكـن للنـادي أن يتوسـع في مشـاركاته المحلية والإقليمية والدولية، والمتغيرX53، إذ خلـص إلى تفضـيل المجيبـين تنـوع الأنشـطة الرياضية التي ينوي النادي تحقيقها من خلال تهيئة القاعـدة المطلوبـة لعمليـات التنـوع كالملاعب ومعسكرات التدريب وغيرهـا مـن الخـدمات الكفيلـة بـالنهوض بواقـع النـادي الرياضي. جاء هذا العامل في المرتبة الرابعـة عشر بمعـدل تفسـير للتبـاين الكـلي للظـاهرة بواقع 61.552%، وبقيمةٍ ذاتيةٍ 1.501، وشكّل أهم متغـير مـن حيـث معـدل تحميلـه في العامل المتغير X53 بواقع 0.810 والذي يؤكد أهمية المتغـير بالنسـبة للعامـل أنـه شـكّل مقدار شيوع وانتشار ذلك المتغير على المتغير الآخـر ضـمن العامـل نفسـه بواقـع 0.778. مكّن هذا التحليل من قبول الفرضية التي تـنص عـلى أنـه **"توجـد أهميـة نسـبية لتنـوع الأنشطة الرياضية في تنشيط الصناعة الرياضية"**. وفي تحليل الارتبـاط الـذي يؤكـد علاقـة هذا المتغير مع المتغير X52 (مقارنة زوجيـة بـين جـودة اللاعبـين والتوسـع في المشـاركات الدولية) ضمن العامل نفسه،، ظهر معدل ارتباطه بواقع 0.145، ومن حيث المعنوية عنـد مستوى 0.05، كان الارتباط غير معنـوي. مكّننـا هـذا التحليـل مـن رفـض الفرضـية التـي

تـنص عـلى أنـه "**توجـد علاقـة ارتبـاط معنويـة بـين جـودة اللاعبـين وتنشـيط الصـناعة الرياضية**".

العامل الخامس عشر: الوظائف المنظمية: ضمّ كـل مـن المتغـيرينX31، إذ فضّـل المجيبين الاهتمام بالبنيـة التحتيـة لتحسـين واقـع آليـة عمـل النـادي الإداريـة والخدميـة والرياضية، أما المتغيرX32، فقد اتجه تفضيل المجيبين نحو التعزيـز المـالي، وكيفيـة إيجـاد السبل الكفيلة لجذب الجهات الداعمة ولاسيما الدعم المادي، كون هذا الدعم يعمل على إعادة النظر في التوجه القائم عليه حالياً النادي، وبنـاء توجـه جديـد متميـز بـين الأنديـة الرياضية الأخرى. جاء هذا العامل في المرتبة الخامسة عشر بمعـدل تفسـير للتبـاين الكـلي للظاهرة بواقع 64.703%، وبقيمةٍ ذاتيـةٍ 1.418، وشـكّل أهـم متغـير مـن حيـث معـدل تحميله في العامل المتغيرX31 والذي يؤكد أهمية هذا المتغير بالنسـبة للعامـل أنـه شـكّل مقدار شيوع وانتشار ذلك العامل على المتغير الآخـر ضـمن العامـل نفسـه بواقـع 0.741. مكّننا هذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص على أنه "**توجـد أهميـة نسـبية للتعزيـز المالي في تنشيط الصناعة الرياضية**". وفي تحليل الارتباط الذي يؤكد العلاقة بين المتغـيرين ضمن العامل، فكـان بواقـع 0.192 مـع المتغـير X32 (مقارنـة زوجيـة بـين التعزيـز المـالي والتوسع في المشاركات الدوليـة). ومـن حيـث معنويـة الارتبـاط عنـد مسـتوى 0.05 كـان الارتباط معنوي. مكّن هذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص عـلى أنـه "**توجـد علاقـة ارتباط معنوية بين التعزيز المالي وتنشيط الصناعة الرياضية**".

العامل السادس عشر: التمكين والإدارة: تشبعت عليه كـل مـن المتغـيرينX34، إذ جـاء مفـاده تفضـيل المجيبـين للتفـرغ الإداري لإدارة النـادي الريـاضي نحـو الأنشـطة والفعاليات الرياضية، والمتغيرX51، إذ خلُص إلى تفضيل المجيبين نحو الدعم المادي، كـون الإيرادات الحالية لا تغطي تكاليف التحضير والتـدريب، وإجـراء التعاقـدات مـع اللاعبـين والمدربين، وعليه فإنه من الضروري جـداً الاهـتمام بـالقرارات الماليـة، وسـلامة التخطـيط المالي، فهو خط الأمان للعديد من الأندية الرياضية. جاء هذا العامـل في المرتبـة السادسـة عشر بمعـدل تفسـير للتبـاين الكـلي للظـاهرة بواقـع 67.573%، وبقيمـةٍ ذاتيـةٍ 1.291، وشكّل أهم متغير من حيث معدل تحميلـه في العامـل المتغـيرX51 بواقـع 0.783 والـذي

يؤكد أهمية هذا المتغير بالنسبة للعامل أنه شكّل مقدار شيوع وانتشار ذلك المتغير على المتغير الآخر ضمن العامل نفسه بواقع 0.694، مكّن هذا التحليل من قبول الفرضية التي تنص على أنه **"توجد أهمية نسبية للتعزيز المالي في تنشيط الصناعة الرياضية".**

الجدول (3-19)

التوزيع النهائي لعوامل المقارنات الزوجية وحسب استجابة رؤساء الأندية الرياضية لها

العوامل	معدل تفسير العامل من البيانات الكلي			المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع	الانحراف المعياري	الارتباط	
	التباين التجميعي	القيم الذاتية	معدل ما يفسره العامل من الظاهرة	العدد	النوع				المقدار	المعنوية
1. القدرة والمشاركة	9.952	4.479	9.952	3	X10 X25 X35	0.750 0.763 0.599	0.708 0.734 0.695	0.494 0.497 0.491	0.464 0.519 0.464	0.000 0.000 0.000
2. التركيز على الجمهور واللاعبين	14.628	2.104	4.675	5	X9 X12 X21 X22 X51	0.612 0.651 0.430 0.378 0.641	0.445 0.639 0.771 0.713 0.694	0.371 0.487 0.500 0.491 0.464	0.374 0.374 0.160 0.165 -0.20	0.000 0.000 0.043 0.038 0.045
3. البرمجة [illegible]	19.186	2.052	4.599	3	X36 X41 X42	0.575 0.707 0.541	0.683 0.603 0.743	0.500 0.464 0.497	0.320 0.245 0.320	0.000 0.004 0.000
4. السوق الرياضية	23.651	2.009	4.465	6	X17 X20 X33 X37 X43 X49	0.440 0.114 0.485 0.490 0.492 0.730	0.615 0.525 0.625 0.689 0.729 0.664	0.464 0.439 0.393 0.480 0.482 0.482	0.270 0.006 -0.135 0.332 0.291 0.322	0.001 0.006 0.000 0.000 0.001 0.000

العوامل	معدل تفسير العامل من التباين الكلي			المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار الشيوع	الانحراف المعياري	الارتباط	
	التباين التجميعي	القيم الذاتية	معدل ما يفسره العامل من الظاهرة	العدد	النوع				المقدار	المعنوية
5. القدرة المالية	28.005	1.959	4.354	4	X23 X26 X28 X44	0.797 0.554 0.386 0.566	0.711 0.672 0.609 0.679	0.489 0.461 0.491 0.489	0.325 0.325 0.223 0.310	0.000 0.000 0.008 0.000
6.الأداء الرياضي	32.275	1.921	4.269	4	X11 X30 X38 X39	0.514 0.479 0.471 0.714	0.725 0.551 0.669 0.663	0.500 0.497 0.464 0.424	0.263 0.303 0.244 0.303	0.001 0.000 0.004 0.000
7.الاحتراف الرياضي	36.377	1.846	4.103	4	X13 X15 X40 X45	0.367 0.278 0.790 0.447	0.609 0.634 0.702 0.629	0.429 0.471 0.494 0.418	0.379 0.379 0.303 0.286	0.000 0.000 0.000 0.000
8.التخصص	40.298	1.764	3.920	2	X47 X48	0.620 0.826	0.697 0.786	0.500 0.501	0.395 0.395	0.000 0.000
9.الاتصال الجماهيري	44.113	1.717	3.815	2	X18 X27	0.826 0.278	0.778 0.497	0.501 0.448	0.123 0.123	0.095 0.095
10.التدرج الفني	47.849	1.681	3.736	1	X16	0.743	0.724	0.487	___	___
11.التدرج الجماهيري	51.413	1.604	3.564	1	X24	0.865	0.795	0.501	___	___
12.التدريج التسويقي	54.879	1.560	3.466	2	X19 X29	0.816 0.558	0.775 0.747	0.494 0.500	0.223 0.223	0.008 0.008

العوامل	التباين التجميعي	القيم الذاتية	معدل ما يفسره العامل من الظاهرة	العدد	النوع	مقدار التحميل	مقدار الشيوع	الانحراف المعياري	المقدار	المعنوية
8.التخصص	40.298	1.764	3.920	2	X47 X48	0.620 0.826	0.697 0.786	0.500 0.501	0.395 0.395	0.000 0.000
9.الاتصال الجماهيري	44.113	1.717	3.815	2	X18 X27	0.826 0.278	0.778 0.497	0.501 0.448	0.123 0.123	0.095 0.095

العوامل	معدل تفسير العامل من البيانات الكلي			المتغيرات		مقدار التحميل	مقدار التشبع	الانحراف المعياري	الارتباط	
	التباين التجميعي	القيم الذاتية	معدل ما يفسره العامل من الظاهرة	العدد	النوع				المقدار	المعنوية
13. [illegible]	58.216	1.502	3.337	1	X46	0.815	0.727	0.498	—	—
14. [illegible]	61.552	1.501	3.336	2	X52 X53	0.162 0.810	0.578 0.778	0.435 0.502	0.145 0.145	0.061 0.061
15. [illegible]	64.703	1.418	3.151	2	X31 X32	0.792 0.265	0.741 0.574	0.502 0.429	0.192 0.192	0.020 0.020
16. [illegible]	67.573	1.291	2.870	2	X34 X51	0.470 0.783	0.649 0.694	0.501 0.464	—	—

(*) درجة معنوية الارتباط عند مستوى 0.05

ثالثاً: التحليل العاملي مقابل مقياس ثورستون

استخدمت في الحالة التطبيقية التحليل العاملي للوصول إلى أهمية متغيرات الدراسة الزوجية على مستوى الزوج الواحد لكل متغير، أما مقياس ثورستون فإنه يوضح أهمية العنصر الواحد داخل زوج المقارنة، فإذا وضح التحليل العاملي أهم الأزواج، فمقياس ثورستون يوضح أهمية الطرف الواحد ويبين مآل الإجابة أين ذهبت.

ونظراً لكثرة المقومات المستقبلية التي تعكس الصناعة الرياضية من خلال ما يطمح إليه المستجيبون في أن تكون عليه أنديتهم الرياضية مستقبلاً، لذا فقط أعطى Thurstone مقياساً فاصلاً لظهور المقارنات الزوجية وعلى نحو متساوٍ.

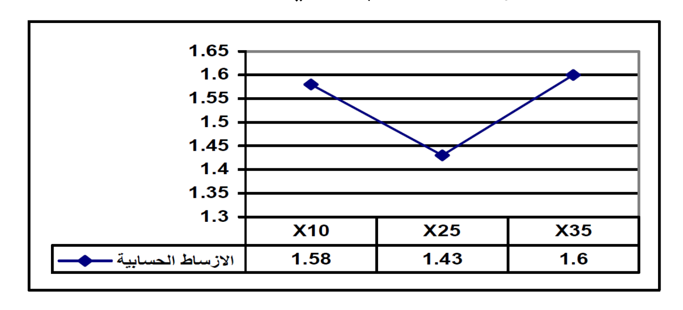
وتَمّ استخدام مقياس Thurstone لتوضيح تلك المقارنات الزوجية التي سبق وأن ظهرت في 16 عاملاً بعد إجراء التحليل العاملي، والتوصل إلى النتائج. إلا أن هذا المقياس يعطي تفسيراً لكل زوج من المقارنات الزوجية الموجودة في العوامل من خلال

الاعتماد على المتوسطات الحسابية لكل زوج، وتَمّ رسمها في مقياس توضيحي(*) لبيان مواقف المجيبين حول المتغيرات المستقبلية التي فضّلوا بعضها على بعضها الآخر باعتماد الإجابة 1 أو 2. ويعرض الملحق (1) مفتاحاً لرموز متغيرات استمارة المقابلة والتي تبدأ بـ X1 وتنتهي بـ X64. وفيما يخص المقارنات الزوجية فإنها تبدأ بالرمز X9 وتنتهي بالرمز X53، والآتي الشرح مع الأشكال البيانية لكل عامل.

1. القدرة والمشاركة: إن نقاط الاستجابة لهذا العامل تتمحور حول ثلاثة أزواج من المقارنات الزوجية (التوسع في المشاركات دولياً(1) أو التركيز على ألعاب محددة(2)(X10)، و(التوسع في المشاركات دولياً(1) أو التوسع في المشاركات محلياً(2)(X25)، و(التوسع في المشاركات دولياً(1) أو الاهتمام بالبنية التحتية(2)(X35). إن من أهم النتائج التي أظهرها الشكل أن توجه مواقف تفضيل المجيبين كان باتجاه الاهتمام بالبنية التحتية بدلالة أن وجود البنية التحتية وتكامل مقوماتها في كل نادٍ يساعد وعلى نحو كبير في تنشيط الصناعة الرياضية العراقية. الشكل (2-19).

الشكل (2-19)

مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 1



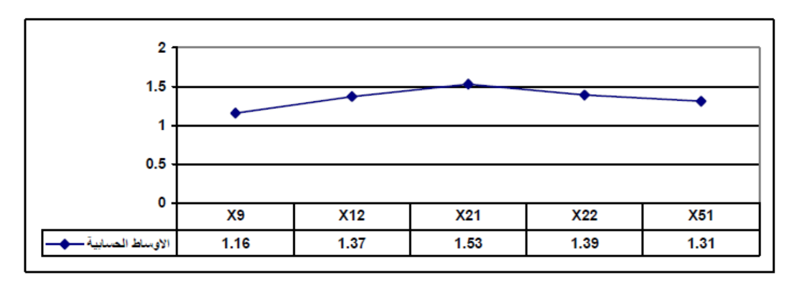
2. التركيز على الجمهور واللاعبين: يلاحظ أن هذا العامل تضمّن خمسة أزواج من المقارنات الزوجية X9,X12,X21,X22,X51، ومن أهم النتائج التي توصلت لها أن مواقف تفضيل المجيبين كانت باتجاه العمل على التركيز على الجمهور الرياضي بدلالة

* الأشكال رسمها الباحث لبيان توجهات التفضيل في الزوج الواحد من أزواج المقارنات الزوجية.

أن الجمهور الرياضي له دور بارز في مؤازرة الأنشطة التي يقوم بها النادي ودعمها مادياً ومعنوياً مما يدفع بعجلة الصناعة الرياضية نحو الأمام. الشكل (3-19).

الشكل

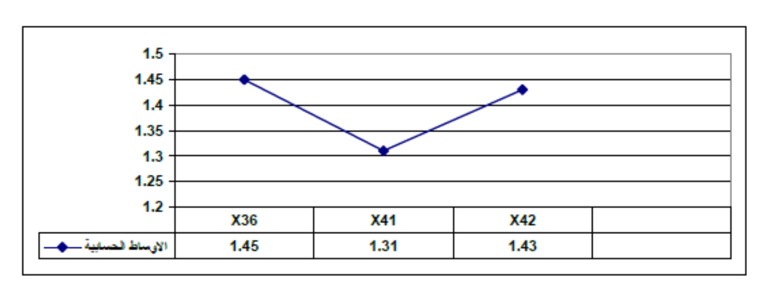
(3-19)مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 2



3. إستراتيجية النادي: ضمّ هذا العامل ثلاثة أزواج مـن المقارنـات الزوجيـة X36, X41, X42، وأتضح أن مواقف تفضيل المجيبـين انعكسـت في وضـع إسـتراتيجية لتحسـين واقع البنى التحتية التي تشغلها الأندية الرياضية. الشكل (4-19).

الشكل (4-19)

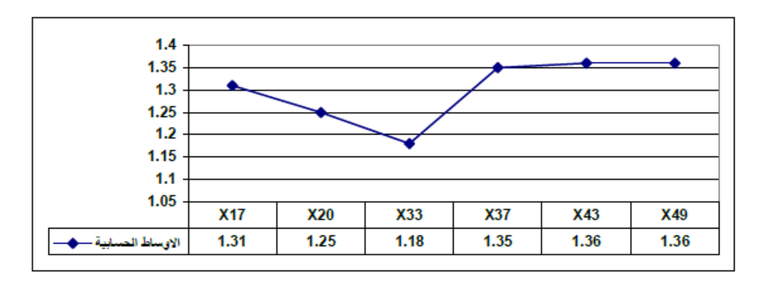
مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 3



4.السوق الرياضية: احتوى العامل ستة أزواج من المقارنات الزوجيـة X17, X20, X33, X37, X43, X49، وأظهرت النتائج أن مواقف تفضيل المجيبين كانـت متجهـة نحـو تنوع الأنشطة الرياضية واستقطاب اللاعبين ذوي الخـبرة والكفـاءة وتـوظيفهم في العمـل الرياضي. الشكل (5-19).

الشكل (19-5)

مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 4

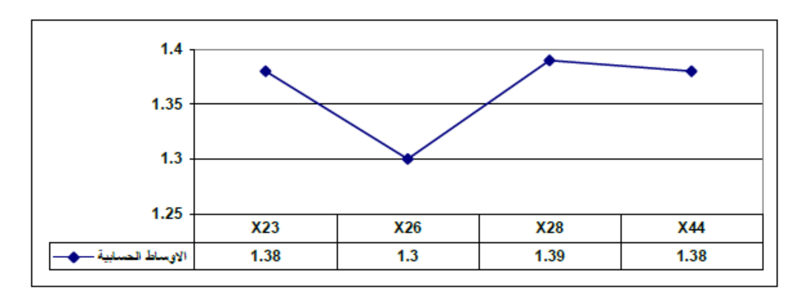


	X17	X20	X33	X37	X43	X49
الاوساط الحسابية	1.31	1.25	1.18	1.35	1.36	1.36

5. القرار المالي: ضمّ هذا العامل أربعة أزواج من المقارنـات الزوجيـة X23, X26, X28, X44، وجاءت مواقف تفضيل المستجيبين في دعم الأنشطة الرياضية ولاسيما المادية منها من خلال توفير الأموال الكفيلة بالنهوض بواقع النشاط الرياضي في أنديتهم وتحسـين الظروف التي يمر بها اللاعبين والمدربين والعاملين في النادي. الشكل (19-6).

الشكل (19-6)

مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 5

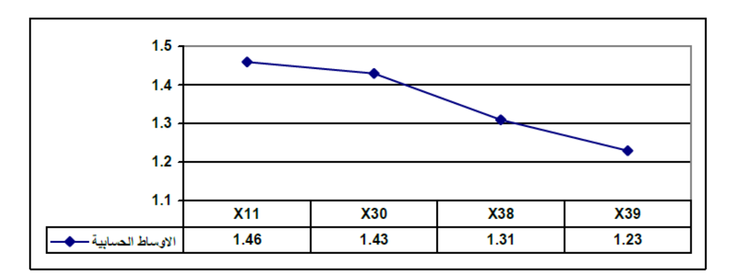


	X23	X26	X28	X44
الاوساط الحسابية	1.38	1.3	1.39	1.38

6.الإثراء الرياضي: ضمّ هذا العامل أربعـة أزواج مـن المقارنـات الزوجيـة X11, X30, X38, X39، وتبـين أن مواقـف تفضيـل المجيبـين كـان حـول التعزيـز المـالي مقابـل التوسع في المشاركات محلياً للأنشطة الرياضـية، فمـن خـلال تـوافر المـال يمكـن توظيـف الأنشطة الرياضية في مشاركات أوسع من المشاركات المحلية ألا وهي المشـاركات الدوليـة وجني النقاط والأهداف لصالحها. الشكل (19-7).

الشكل (7-19)

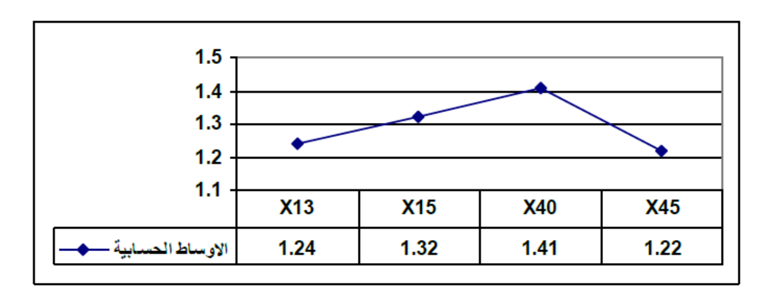
مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 6



7.الاحتراف الرياضي: احتوى العامل على أربعة أزواج من المقارنات الزوجية X13, X15, X40, X45، وتبين أن مواقف تفضيل المجيبين كان يدور حول صنع القرار المستقبلي فيما يخص دعم عملية تفرغ اللاعبين للنشاط الرياضي دون الارتباط بأنشطة قد تبعـدهم البعد كله عن الرياضة وأنشطتها. الشكل (8-19).

الشكل (8-19)

مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 7

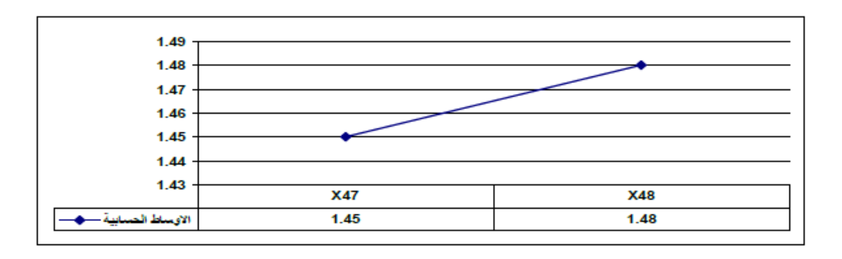


8.التخصص: ضمّ العامل زوجان من المقارنات الزوجية (تفرغ اللاعبين أو التركيز على جمهور النادي X47) و(الإدارة المتفرغة للنادي أو الاهتمام بالبنية التحتيـةX48)، وكانـت أهـم النتـائج أن مواقـف تفضـيل المجيبـين اتجـه نحـو تفـرغ إدارة النـادي

لمتابعة سير الأنشطة الرياضية وتطلعها للمستقبل، والعمل بالتخصصات الدقيقة عند تقليد المناصب الإدارية والفنية فيها لشغل المناصب الشاغرة في النادي. الشكل (9-19).

الشكل (9-19)

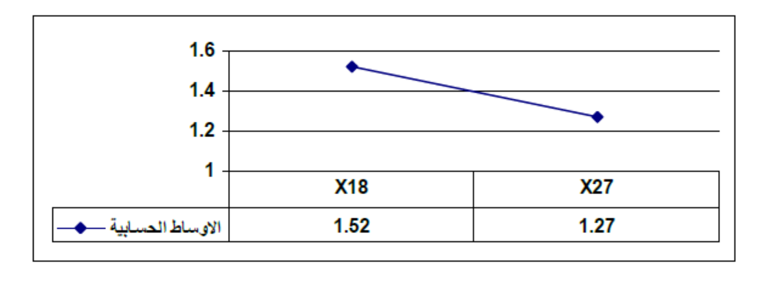
مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 8



9. الاتصال الجماهيري: احتوى هذا العامل زوجين من المقارنات الزوجية (الإدارة المتفرغة للنادي أو التركيز على جمهور النادي X18) و(الإدارة المتفرغة للنادي أو التوسع في المشاركات دولياً X27)، وتبين أن مواقف تفضيل المجيبين كانت متجهة نحو تركيزها على الجمهور الرياضي باعتباره الداعم الأول لأنشطتها وفعالياتها الرياضية. الشكل (10-19).

الشكل (10-19)

مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 9

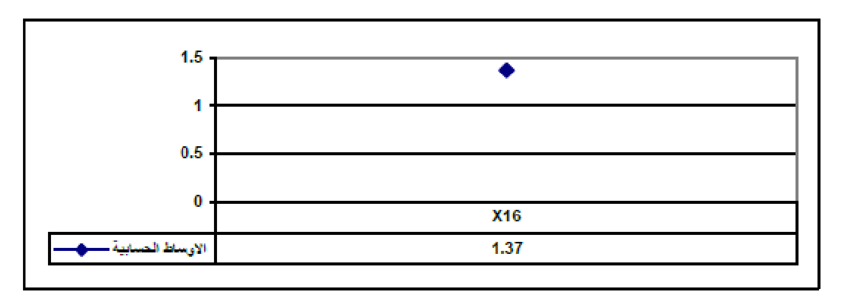


10. التنوع الفني: ضمّ هذا العامل المقارنة الزوجية (تنوع الأنشطة أو الإدارة المتفرغة للنادي X16)، وأتضح أن مواقف تفضيل المجيبين كانت باتجاه تنوع الأنشطة

الرياضية في النادي ودعمها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في الفوز والتقدم في المراتب. الشكل (11-19).

الشكل (11-19)

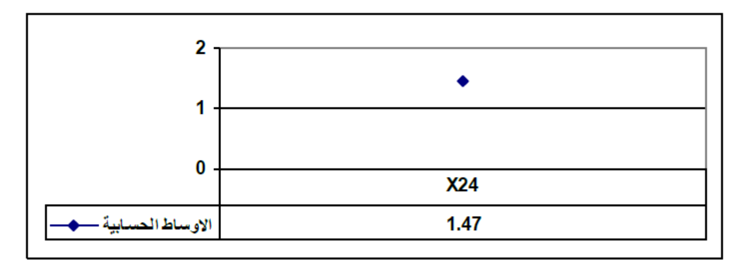
مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل10



11. التنوع الجماهيري: جاء في هذا العامل زوج واحد من المقارنات الزوجية (تنوع الأنشطة أو التركيز على جمهور النادي X24)، وتبين أن مواقف تفضيل المجيبين وميولهم كانت نحو التركيز على جمهور النادي مقابل تنوع الأنشطة ذلك أن الأخير يمكن تحسينه بالاعتماد على الحضور الفاعل للجمهور. الشكل (12-19).

الشكل (12-19)

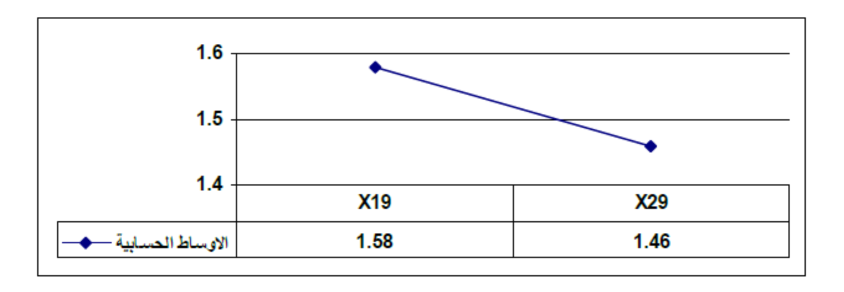
مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 11



12. **المزيج التسويقي:** ضمّ هذا العامل زوجين من المتغيرات الزوجية (تنوع الأنشطة أو التعزيز المالي X19) و(التركيز على جمهور النادي أو الاهتمام بالبنية التحتية للنادي X29)، ومن أهم النتائج تبين أن مواقف تفضيل المجيبين كانت صوب التعزيز المالي لأنشطتها وفعالياتها الرياضية. الشكل (13-19).

الشكل

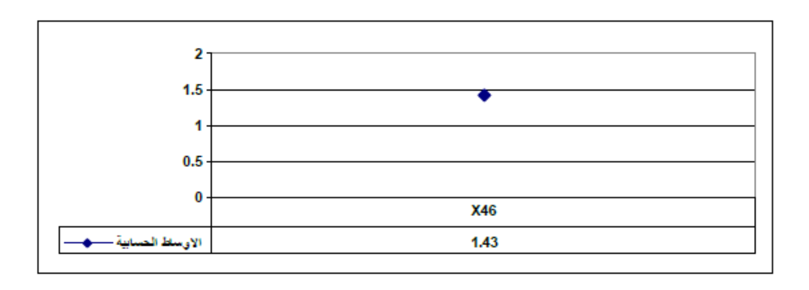
(13-19) مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 12



13. الجودة الوظيفية: جاء في العامل زوج واحد من المقارنات الزوجية (جودة اللاعبين أو الإدارة المتفرغة للناديX46). وتشير النتائج أن مواقف المجيبين كانت نحو الاهتمام بمعيار الجودة عند اختيار اللاعبين لأداء الأنشطة الرياضية والمشاركة فيها. الشكل (14-19).

الشكل (14-19)

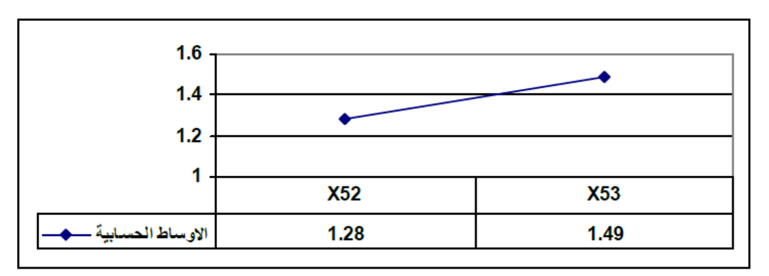
مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 13



14. المهارة والخبرة: ضمّ هذا العامل زوجين من المقارنات الزوجية (جودة اللاعبين أو التوسع في المشاركات دولياً X52) و(تنوع الأنشطة أو جودة اللاعبين X53)، وتشير أهم النتائج إلى أن مواقف المجيبين جاءت نحو تنوع الأنشطة والاهتمام بها لما لها من أهمية في تنشيط الصناعة الرياضية. الشكل (15-19).

الشكل (15-19)

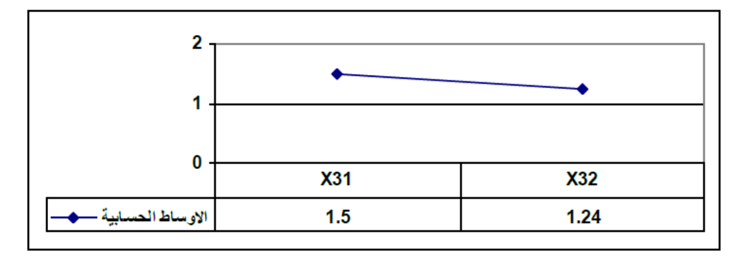
مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 14



15. الوظائف المنظمية: احتوى هذا العامل زوجين من المقارنـات الزوجيـة (تنـوع الأنشطة أو الاهتمام بالبنية التحتية X31) و(التعزيز المالي أو التوسع في المشـاركات دوليـاً X32). وأتضح أن استجابة المجيبين كانت نحو الاهتمام بـالبنى التحتيـة بدلالـة أن تـوافر البنى التحتيـة يمكّـن النـادي مـن استضـافة أنديـة تمـارس أنشـطتها في ملاعبهـا أو إقامـة معسكرات تدريبية على بنيتها التحتية، وهذا ما يمكنها أن تكون في وضـع تنـافسي مقارنـة مع أندية أخرى ليس لديها هـذا الطمـوح المسـتقبلي الـذي مـن شـأنه أن يعـزز الصـناعة الرياضية. الشكل (16-19).

الشكل (16-19)

مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 15

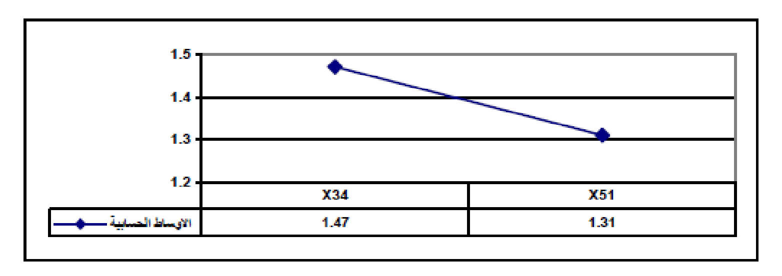


16. التمكـين والإدارة: ضـمّ هـذا العامـل زوجـين مـن المقارنـات الزوجيـة (الإدارة المتفرغة للنادي أو التوسع في المشاركات محلياً X34) و(التعزيـز المـالي أو تفـرغ اللاعبـين X51). وتبيّن أن مواقف المجيبين اتجهت نحو ضرورة تفرغ إدارة النادي لأنشطتها بدلالـة أن التفرغ لها يعني الالتزام بالتعليمات والقوانين والشروط التي مـن المفـترض أن يعلمهـا

أولئك الذين يعملون في المناصب والمراكز الإدارية في هياكل الأندية، وفي الوقت نفسه تمكّن الإدارة من فهم الواقع الذي هي فيه وما تطمح أن تكون عليه مستقبلاً، لتكون سباقةً بين الأندية الرياضية الأخرى المنافسة للحصول على مراكز الصدارة. الشكل (19-17).

الشكل (17-19)

مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 16



علاقات الارتباط والأثر بين واقع التسويق الرياضي ومستقبل الصناعة الرياضية

استعرضت الحالة التطبيقية تحليلاً موقفياً لمدراء الأندية الرياضية وباتجاهين الأول: اثر مواقفهم الحالية ممثلاً في المتغيرات من X54-X64 التي تمثل أسئلة واستفسارات عن الواقع الرياضي، والمتغيرات من X9-X53 تمثل الحاجة لأزواج من المقومات الرئيسة في الصناعة الرياضية والتي تعد بحد ذاتها متطلبات. ولقياس الرؤيا من مواقف المجيبين تجاه ذلك تمّ حساب اثر الواقع في المستقبل الرياضي لتصميم رؤية تسويقية رياضية. والاتجاه الثاني: أثر التسويق الرياضي في الصناعة الرياضية عبر تحليل مواقف القائمين على الصناعة الرياضية وتحليل الإستثارات التي طرحتها مشكلة الحالة التطبيقية التي أهمها "هل تتوافر فرصة التسويق الرياضي؟".

من المهم الإشارة إلى أن الدراسة الحالية استخدمت أنموذج الانحدار الخطي البسيط بطريقة ENTER الذي يقدم لنا معادلة من الدرجة الأولى مكونة من متغيرين الأول توضيحي وهو التسويق الرياضي وفي الوقت نفسه يمثل واقع التسويق الرياضي، ومتغير الاستجابة وهو الصناعة الرياضية.

على الرغم من عدم قدرة الحالة التطبيقية الحالية الحصول على دراسة أو بحث يتناول ميدانياً طبيعة العلاقة بين التسويق الرياضي والصناعة الرياضية، إلا أن ما قدمّته هذه الدراسات والبحوث في نتائجها وإثاراتها إلى أن التسويق الرياضي يعزز فرص النهوض بالصناعة الرياضية، وارتباط بُناها التحتية به، ولاسيما إذا كانت الصناعة الرياضية أحد أركان البناء الثقافي، والاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي للبلد، أي أهميتها على المستوى الكلي، فإن النتيجة المنطقية تفترض وجود العلاقة الإيجابية المعنوية بين التسويق الرياضي والصناعة الرياضية.

إن التحقق من هذه العلاقة يؤدي إلى تحقق ثلاثة أغراض:

1. البحث عن نواحي فلسفية تحاكي الإطار النظري وتلائم ملامحه الرئيسة.
2. التثبت من جدلية التحليل، وتؤدي إليه متضمنات آراء المبحوثين ومواقفهم في إطار أبعاد الدراسة.
3. إن تحليل الانحدار هو التحليل الإحصائي الأكثر استخداماً الذي يعطي مؤشرات تنبؤية، وهذا يتلاءم مع توجهات استخدام هذا التحليل في الحالة التطبيقية الحالية وهو تحليل أثر المواقف الحالية في النواحي المستقبلية.

بذلك تضمّن هذا الفصل أنموذج العلاقة بين واقع التسويق الرياضي ومستقبل الصناعة الرياضية وكالآتي:

- أنموذج علاقة الارتباط بين واقع التسويق الرياضي ومستقبل الصناعة الرياضية

من أجل الوقوف على طبيعة العلاقة بين مواقف المجيبين في الحالة المدروسة تجاه واقعهم في مستقبلهم الرياضي، يوضح معامل الارتباط وجود علاقة ضعيفة بين تلك المواقف، فالواقع الرياضي يعاني من قلة وجود النواحي التسويقية حالياً بدلالة معامل الارتباط والبالغ 0.063 بدرجة معنوية 0.05 دلالةً على عدم معنوية الارتباط، إذ إن مواقف المجيبين تجاه ذلك الواقع سلبية، فلا وجود لعناصر المزيج التسويقي بأبعاده المنطقية، ولا وجود لبيئة تسويقية مستهدفة. الجدول(4-19).

الجدول (4-19)

علاقات الإرتباط بين واقع التسويق الرياضي ومستقبل الصناعة الرياضية

	مستقبل الصناعة الرياضية	واقع التسويق الرياضي		
	0.063	1	Pearson Correlation	**واقع التسويق الرياضي**
	503	0	Sig. (2-tailed)	
	116	116	N	

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي .SPSS-VER10

وإتباعاً لذلك يلاحظ من الأنشطة الرياضية الجماهيرية ككرة القدم وكرة السلة توقف أنشطة الدوري الممتاز لعدة مرات ولمواسم عدة على التوالي، الأمر الذي يعطل الجهود التسويقية الرياضية المرافقة، **وهذا يمكننا من رفض الفرضية التي تنص على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين واقع التسويق الرياضي ومستقبل الصناعة الرياضية".**

- أنموذج العلاقة التأثيرية بين واقع التسويق الرياضي ومستقبل الصناعة الرياضية

سنحلل على نحو تفصيلي كافة المعايير والمؤشرات التي وضحها تحليل الانحدار (الأثر). من مؤشرات تحليل الأثر يلاحظ أنه لا يوجد أثر لمواقف المجيبين تجاه مستقبل الصناعة الرياضية على نحو معنوي.

يؤَسس التحليل على مضمون الفرضية الرابعة ويؤخذ التحليل على مستوى العلاقة الكلية، إذ تمّ تشخيص نوع العلاقة بين المتغير التوضيحي (واقع التسويق الرياضي) ومتغير الاستجابة (مستقبل الصناعة الرياضية) والتحقق منها لتحديد درجة المعادلة، واتضح أن العلاقة بينهما علاقة خطية، وتمّ معالجة بياناتها من خلال البرمجية الجاهزة .SPSS VER10 على أساس اختيار أنموذج واحد.

وأتضح أن أفضل أنموذج لقياس التأثير كان من خلال معادلة الانحدار من الدرجة الأولى وهي:

$$y=B0+B1X1$$

وتبيّن من خلال تحليل البيانات في إطار الانحدار المستقيم أن الأنموذج الذي يوضح حالة التنبؤ للعلاقة بين واقع التسويق الرياضي X1 واختيار مداخل الصناعة

الرياضية هو أنموذج الانحدار الخطي الموضح في المعادلة (1) المعلمات غير القياسية Unstandardized Coefficients.

y=1.304+0.005X…………………1

أما أنموذج المعلمات القياسية Standardized Coefficients فهي تظهر في المعادلة (2).

y=1.304+0.063X…………………2

ويتضح من الجدول (5-19) مؤشرات علاقة التأثير القائمة بين بعدي الأنموذج وفقاً للآتي:

الجدول (5-19)

مؤشرات العلاقة التأثيرية بين بعدي الأنموذج

مستوى المعنوية لـ T Sig.	قيمة T	Std. Dev.	المعلمات القياسية	المعلمات غير القياسية		
				Std. Error	B	
0.000	10.676	0.099		0.122	1.304	Constant
0.503	0.671	0.113	0.063	0.082	0.055	واقع التسويق الرياضي

S=0.0996 R^2=0.004 R^2=0.005

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS-VER10.

تشير معطيات الجدول (5-19) أن هناك ارتفاع ملحوظ في قيمة t المحسوبة، وارتفاع في مستوى معنويتها دلالةً على الفجوة بين الواقع والمستقبل عند استخدام أنموذج التأثير من الدرجة الأولى، فضلاً عن معامل الاستجابة هو الآخر جاء غير منسجم مع ارتفاع معدل الانحراف المعياري، ويتضح من قيمة t المحسوبة 0.671 وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة 1.658 عند مستوى معنوية 0.05 بأنه لا توجد علاقة تأثير معنوية لهذا الأنموذج وبمستوى معنوية بلغت 0.503، وبمعامل تحديد 0.004، وإن هذا المعامل منخفض، وجاء ذلك منسجماً مع معطيات التحليل الوصفي واختبارات الارتباط بين البعدين، إذ كانت معظم الارتباطات ضعيفة وغير معنوية، وهذا لا يعكس نتائج تنبؤية أفضل، وإن مؤشرات تحليل التباين الواردة في الجدول (6-19) تؤكد تحقق هذه وعلى النحو الآتي:

الجدول (6-19)

مؤشرات تحليل التباين بين بعدي الأنموذج

أنموذج واقع التسويق الرياضي X65	مجموع مربعات الخطأ S.S.E.	درجات الحرية DF	معدل الخطأ المعياري M.S.E.	قيم F المحسوبة	مستوى المعنوية
Regression	0.004	1	0.004	0.451	0.503
Residual	1.131	114	0.010		
Total	1.135	115			

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي .SPSS-VER10

1. يشير الجدول (6-19) أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.451 وهي غير معنوية عند مستوى ثقة α=0.05 وهذا لا ينسجم مع ما ذهبت إليه الدراسات السابقة بخصوص وجود علاقة منطقية معنوية بين واقع التسويق الرياضي ومستقبل الصناعة الرياضية، فالأندية المبحوثة تؤجل فيها كثيراً من الأنشطة الرياضية ولظروف وأسباب عدة منها عدم استقرار الوضع الأمني، وقلة البنى التحتية العائدة لكل نادٍ رياضي، وسوء الخدمات المقدمة من الجهات ذات العلاقة بالأندية الرياضية، فضلاً عن تجاهل التنظيم الإداري والتسويقي للأنشطة الرياضية القائمة، كتأجيل مباريات الدوري الممتاز لأكثر من مرة للعبة كرة القدم، كما أن الألعاب والمشاركات النسوية شبه متوقفة للظروف والأسباب المشار إليها. ويأتي العراق في التصنيف الدولي في تقرير التنمية البشرية لعام2010م في المراتب المتأخرة، فهو مستبعد من هذا التقرير، وكذلك الصومال بسبب ضعف البنى التحتية، وعدم توفر البيانات الدقيقة منها بيانات المشاركات المحلية والدولية للأندية المبحوثة (تقرير الأمم المتحدة المعنى بالبيئة والتنمية، 1993 :2-5).

ومن الجدير بالذكر أن واقع الإدارات في الأندية الرياضية المبحوثة يعد واقعاً بسيطاً فيما إذا نظرنا إليه من منظار مقوماته الإنتاجية والترويجية، ومعالجة البيانات، والانتشار الجغرافي في إثراء الصناعة الرياضية، ومواكبة مستجدات الأمور. وقد يبدو هذا التصور بسيطاً في نظر المجيبين، إلا أنه خطيراً جداً فيما إذا كان عمل هذه الأندية بإداراتها الحالية في هياكل سوقية منتظمة، وعلى قدرٍ عالٍ من التنوع في أنشطتها، ومهاراتها التنافسية. إذ إن الوضع التنافسي لهذه الأندية في البيئة العراقية يكاد يكون محدوداً للغاية،

ولهذا السبب فإن إهمال هذه العلاقة، وتدني ارتباطها وأثرها في ظل ظروفها الحالية قد لا يستثير الاهتمام اللازم.

ومن ملاحظة الجدول (19-6) يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية والبالغة 3.92 عند مستوى معنوية 0.05، **وهذا يؤكد رفض الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر معنوي بين واقع التسويق الرياضي ومستقبل الصناعة الرياضية".**

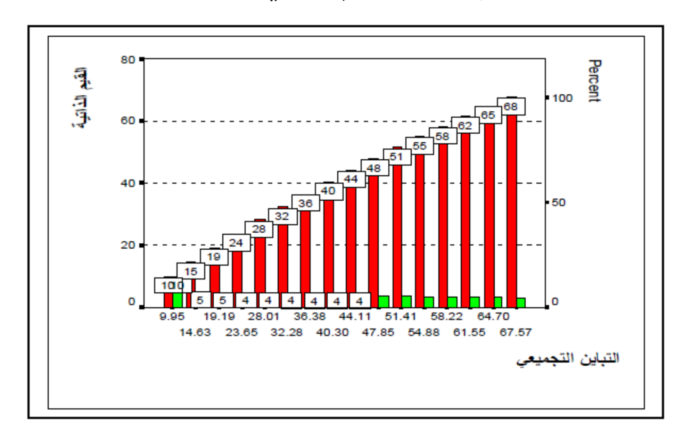
- مخطط Pareto

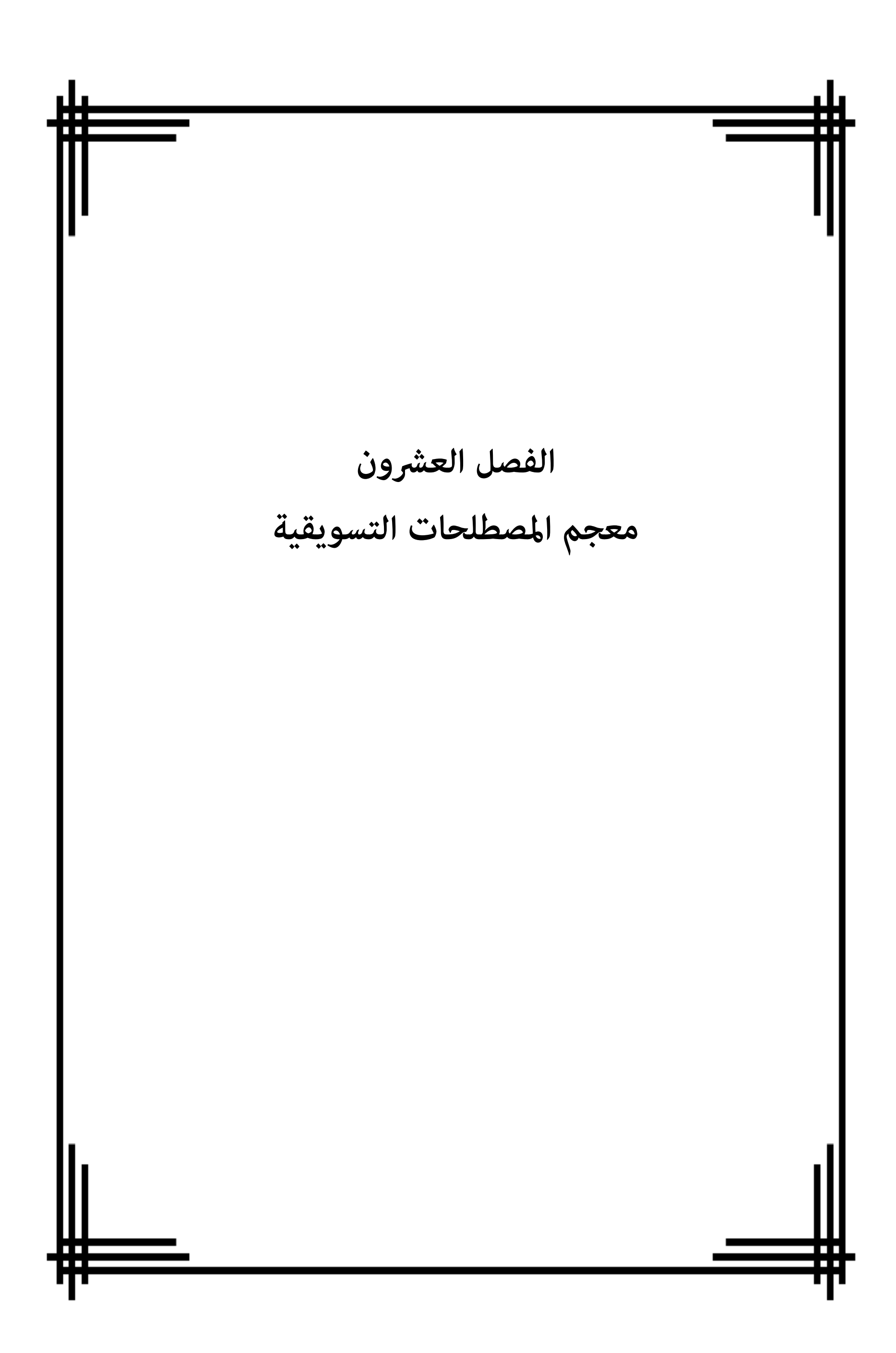
كما يمكن استخدام تحليل Pareto للإفادة في تسليط الضوء على أهم عامل والوصول إلى العامل الحرج كأولوية في تنشيط الصناعة الرياضية. وبداية يعرف تحليل Pareto أو ما يسمى بتحليل 80/20 بأنه **"التحديد المنطقي للسبب الكامن والرئيس لمشكلة موضوع الدراسة الذي يمثل ما معدله 20% من أول الأسباب وراءها والذي يتراكم معه باقي أنواع العوامل المفسرة وصولاً إلى التفسير 80% من الظاهرة الكلية".**

ومن الملاحظ أن السبب الرئيس أو العامل الحرج وراء الحاجة إلى تنشيط الصناعة الرياضية التي معها يفترض بمتخذ القرار الابتداء بها وهو العامل الأول (القدرة والمشاركة) الذي شكّل ما معدله 9.952 من الظاهرة الكلية الذي تشبّع معه فوق هذا العامل بقية العوامل الأخرى وصولاً إلى العامل السادس عشر (التمكين والإدارة) والذي فسّر ما معدله 67.573 دلالةً على قوة وصواب المتغيرات والعوامل المفترضة من الحالة التطبيقية الحالية في تفسير فرضياتها الموضوعة، الشكل (18-19).

الشكل (17-19)

مواقف الاستجابة لمتغيرات العامل 16





الفصل العشرون

معجم المصطلحات التسويقية

الفصل العشرون

معجم المصطلحات التسويقية

نضع في هذا الفصل قائمة من المصطلحات التسويقية الشاملة التي يستفاد منها ذوي الاختصاص في المجال التسويقي من منظمات ومؤسسات تجارية وخدمية ورياضية، فالشكر موصول لكل من ساهم في إعداد هذا المعجم الفاعل، ومنهم السيد يحيى محمد، الذي قام بتوظيفه ونشره على شبكة الانترنت، وقد تم تعديل وإضافة بعض المفردات ذات الصلة بموضوع الكتاب الذي بين أيدينا هذا، ليكون أكثر شمولية واستفادة من السادة القراء والباحثين، ومن الله التوفيق والنجاح.

A

English	العربية
Actual product — A product's parts, quality level, features, design, brand name, packaging and other attributes that combine to deliver core product benefits.	**المنتج الفعلي** المنتج ومستوى الجودة والمزايا و التصميم و الاسم التجاري والتغليف والتعبئة و غيرها من الخصائص التي توفر مجتمعه الفوائد الجوهرية للمنتج.
Adapted marketing mix — An international marketing strategy for adjusting the marketing-mix elements to each international target market, bearing more costs but hoping for a larger market share and return.	**المزيج التسويقي الموائم** استراتيجية تسويق عالمية يتم فيها تعديل وضبط عناصر المزيج التسويقي بحسب السوق العالمي المستهدف مع تحمل مزيد من التكاليف بأمل الحصول على حصة سوقية وعائد اكبر .
Administered VMS — A vertical marketing system that coordinates successive stages of production and distribution, not through common ownership or contractual ties, but through the size and power of one of the parties.	**النظام التسويقي المطبق** نظام تسويق راسي يقوم بتنسيق المراحل المتتالية للانتاج والتوزيع ليس من خلال الملكية المشتركة او العلاقات التعاقدية بل عن طريق حجم وقوة احد الاطراف.
Adoption process — The mental process through which an individual passes from first hearing about an innovation to final adoption.	**عملية التبني (الاستعمال)** العملية الذهنية التي ينتقل فيها الفرد من السماع المبدئي عن المنتج الجديد الى مرحلة الاستعمال النهائي للمنتج.
Adoption — The decision by an individual to become a regular user of the product.	**التبني (الاستعمال)** عملية ذهنية تنقل الفرد من السماع المبدئي عن المنتج الجديد الى الاستعمال النهائي له.
Advertising objective — A specific communication task to be accomplished with a specific target audience during a specific period of time.	**الهدف الإعلاني** مهمة اتصال محددة تجرى ضمن جمهور مستهدف محدد خلال فترة زمنية محددة.

Advertising specialties — Useful articles imprinted with an advertiser's name, given as gifts to consumers.	**الاصناف الاعلانية الخاصة** اصـناف مفيـدة مطبـوع عليهـا اسـم الجهـة المعلنـة وتقدم كهدايا للمستهلكين.
Advertising — Any paid form of non-personal presentation and promotion of ideas, goods or services by an identified sponsor.	**الاعلان** أي شكل من اشكل العروض غير الشخصـية و تـرويج الافكار أ و السلع او الخدمات المدفوعة من قبـل راع معين.
Affordable method — Setting the promotion budget at the level management thinks the company can afford.	**الطريقة الميسرة** وضـع ميزانيـة الـترويج بالطريقـة و المسـتوى التـي تعتقد الادارة بان الشركة تقدر عليها وتتحملها.
Agent — A wholesaler who represents buyers or sellers on a relatively permanent basis, performs only a few functions, and does not take title to goods.	**الوكيل** بائع جملـه يمثـل المشـترين او البـائعين بصـفة دائمـة نسبياً ويقوم ببعض المهام القليلة فقط و لا يكون لـه مقابل ذلك أي حقوق ملكية على السلع.
Allowance — (1) Reduction in price on damaged goods. (2) Promotional money paid by manufacturers to retailers in return for an agreement to feature the manufacturer's product in some way.	**الجوائز (العلاوات)** 1.خفض في سعر السلع التالفة. 2.مبلغ مالي ترويجي تدفعه الجهات المصـنعة لتجـار التجزئة مقابل الاتفاق على عـرض منـتج تلـك الجهـة بطريقة ما.
Alternative evaluation — The stage of the buyer decision process in which the consumer uses information to evaluate alternative brands in the choice set.	**التقييم البديل** مرحله مـن مراحـل عمليـة قـرار الشراء حيـث يقـوم المسـتهلك باسـتخدام المعلومـات ليقـيم العلامـات التجارية البديلة عن المجموعة المختارة.
Annual plan — A short-term plan that describes the company's current situation, its objectives, the strategy, action program and budgets for the year ahead, and controls.	**الخطة السنوية** مخطة قصيرة المدى تصـف الوضـع الحـالي للشركـة و اهدافها و استراتيجيتها و بـرامج اعمالهـا و ميزانيتهـا للسنة المقبلة و الضوابط لذلك.
Approach — The step in the selling process in which the salesperson meets and greets the buyer to get the relationship off to a good start.	**الأسلوب** خطوة من عمليـة البيـع وفيهـا يقـوم البـائع بمقابلـة المشـتري و الترحيـب بـه لبـدء العلاقـة بيـنهما بدايـة حسنة.
Assessment of overseas markets — Through: GDP, pest analysis, travel, government/IMF/World Bank statistics, UN reports etc.	**تقييم الاسواق العالمية** يتم التقيـيم مـن خـلال (GDP) ، و تحليـل بيسـت Pest و السفريات و احصائيات الجهات الحكوميـة و صندوق النقد الدولي و البنك الدولي و تقـارير الامـم المتحدة ..الخ.

Aspirational group — A group to which an individual wishes to belong.	**المجموعة التي يتوق المستهلك الانتماء اليها** المجموعة التي يتمنى الفرد ان يكون جزءاً منها.
Atmospheres — Designed environments that create or reinforce the buyer's leanings towards consumption of a product.	**الأجواء** البيئات المصممة التي تستحدث او تعزز ميول المشتري نحو استهلاك منتج ما .
Attitude — A person's consistently favorable or unfavorable evaluations, feelings and tendencies towards an object or idea.	**التصرفات والسلوك** التقييمات المحبذة وغير المحبذه لدى الشخص و مشاعره وميوله المستمره تجاه شئ ما او فكرة ما
Augmented product — Additional consumer services and benefits built around the core and actual products.	**المنتج المضاف** خدمات او فوائد اضافية للمستهلك مبنية حول المنتجات الجوهرية والفعلية.
Available market — The set of consumers who have interest, income and access to a particular product or service.	**السوق المتاح** مجموعة المستهلكين ممن لديهم الرغبة او الدخل ، و امكانية الوصول الى منتج او خدمة بعينها.

B

B2B (business-to-business) e-commerce — Using B2B trading networks, auction sites, spot exchanges, online product catalogues, barter sites and other online resources to reach new customers, serve current customers more effectively and obtaining buying efficiencies and better prices.	**التجارة عبر الانترنت بين الشركات والأعمال B2B** استخدام شبكات التجار عبر الانترنت ومواقع المفردات وأماكن التبادل التحيزية وكتالوجات المنتجات على الانترنت ومواقع المشاركة والاقتسام وغيرها من موارد الانترنت التي تصل إلى الزبائن الجدد وخدمة الزبائن الحاليين بصورة أكثر فعاليه والحصول على طرق الشراء الفعالة و الأسعار و الأسعار الأفضل.
B2C (business-to-consumer) e-commerce — The online selling of goods and services to final consumers.	**التجارة عبر الانترنت بين التاجر والمستهلك** بيع السلع والخدمات إلى الزبائن النهائيين عبر الانترنت.
Balance sheet — A financial statement that shows assets, liabilities and net worth of a company at a given time.	**الميزانية العمومية** بيان مالي يوضح الأصول والمسؤوليات والقيمة الصافية لشركة ما في زمن ما

Basing-point pricing — A geographic pricing strategy in which the seller designates some city as a basing point and charges all customers the freight cost from that city to the customer location, regardless of the city from which the goods are actually shipped.	**التسعير بناءاً على نقطة الاساس** استراتيجية تسعير جغرافيه يحدد البائع فيها مدينة ما كنقطة اساس ويقوم بتحميل جميع الزبائن تكلفة الشحن من تلك المدينة الى وقع العمل بغض النظر عن المدينة التي تم شحن السلع منها فعلاً.
Behavioral segmentation — Dividing a market into groups based on consumer knowledge, attitude, use or response to a product.	**التقسيم على اساس السلوك** تقسيم السوق إلى مجموعات بناء على سلوك المستهلك ومعرفته واستخدامه وتجاريه مع المنتج.
Belief — A descriptive thought that a person holds about something.	**الاعتقاد** فكرة وصفية يحتفظ بها الشخص عن شيء ما.
Benchmarking — The process of comparing the company's products and processes to those of competitors or leading firms in other industries to find ways to improve quality and performance.	**المقارنة المرجعية** عملية مقارنة منتجات الشركة و أعمالها مع المنافسين أو الشركات الرائدة من الصناعات الأخرى لإيجاد طرق لتحسين الجودة و النوعية و الأداء.
Benefit segmentation — Dividing the market into groups according to the different benefits that consumers seek from the product.	**تقسيم الفوائد** تقسيم السوق الى مجموعات طبقاً للفوائد المختلفة التي يرغب المستهلكون الحصول عليها من المنتج.
Brand equity — The value of a brand, based on the extent to which it has high brand loyalty, name awareness, perceived quality, strong brand associations, and other assets such as patents, trademarks and channel relationships.	**قيمة العلامة التجارية** قيمة العلامة بناء على الولاء الشديد لها و الوعي لاسمها و الجودة المدركة و الارتباطات القوية مع العلامة و غيرها من الأصول مثل براءات الاختراع ، و العلامات التجارية المميزة و علامات القنوات.
Brand extension — Using a successful brand name to launch a new or modified product in a new category.	**توسيع العلامة التجارية** استخدام اسم تجاري ناجح لاطلاق منتج جديد او معدل ضمن فئة جديدة.

Brand image — The set of beliefs that consumers hold about a particular brand.	**الصورة العامة للعلامة التجارية** مجموعة المعتقدات التي يحتفظ بها المستهلكون عن علامة تجارية بعينها.
Brand — A name, term, sign, symbol or design, or a combination of these, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors.	**العلامة التجارية** اسم او مصطلح او الاثنين معاً ويقصد به تعريف المنتجات او الخدمات الخاصة ببائع او مجموعة بائعين وذلك لتمييزهم عن المنافسين
Brand sub-sets— - Evoked set: brands a consumer is willing to consider further. - Inert set: brands evaluated neither positively nor negatively. - Inept set: brands rejected because of negative feeling or experience.	**المجموعات الفرعية للعلامة التجارية** 1. المجموعة المستاثره: علامة تجارية يرغب المستهلك اخذها في الاعتبار. 2. المجموعة الخاملة: علامة تجارية جاء تقييمها حياداً لا بالسلب و لا بالايجاب. 3. مجموعة مرفوضة: علامة تجارية تم رفضها نتيجة شعور او تجربة سلبية.
Branding — A set of characteristics, techniques, or methods employed by an organization to differentiate its products/ services from competitors.	**التمييز التجاري** مجموعة من الخصائص و التقنيات او الاساليب التي يتم استخدامها من قبل المنظمة لتميز منتجاتها و خدماتها عن المنافسين
Advantages to customers are: consistent quality, reduces buyer's level of perceived risk, and offers a range of functional and emotional attributes of value to customer.	المزايا التي يحصل عليها المستهلكون هي : الجودة الثابته، تخفيض مستوى المخاطرة المدركة و تقديم تشكيله من المزايا الوظيفية و العاطفيه من القيمة للمستهلك.
Branding options — - Develop a strong brand such as Nike. - Differentiated brands for different market segments: e.g. BMW owns Skoda. - Brand families: such as Nestle. - Brand extension: such as Mars company adding an ice cream product.	**خيارات التمييز التجاري** 1. تطوير علامة تجاريه قوية مثل : Nike 2. علامات تجارية متنوعة لعدة قطاعات سوقية ، مثال : سيارة سكودا من انتاج شركة بي ام دبليو 3. توسيع العلامة التجارية :مثل قيام شركة Mars باضافة منتج جديد من الايس كريم

Break-even pricing (target profit pricing) — Setting price to break even on the costs of making and marketing a product; or setting price to make a target profit.	**التسعير على اساس نقطة التعادل (التسعير على اساس الربح المستهدف)** وضع الاسعار على اساس نقطة التعدل مع تكاليف صنع و تسويق المنتج ، او وضع السعر بناءاً على سعر مستهدف.
Broker — A wholesaler who does not take title to goods and whose function is to bring buyers and sellers together and assist in negotiation.	**الوسيط** بائع بالجمله لا تكون له حقوق ملكية على السلع بل تكون وظيفته جلب المشترين و البائعين الى بعضهم و المساعدة في عملية التفاوض
Budget planning methods— - Top down planning: higher management sets goals for lower management. - Bottom up planning: employees set goals and submit to higher management. - Goals down- plans up planning: mixture of the above methods. Top management set overall goals while employees formulate plans.	**طرق تخطيط الميزانية** 1. التخطيط من المستوى الاعلى الى الادنى: وضع الادارة العليا الاهداف للادارة الدنيا. 2. التخطيط من المستوى الادنى الى الاعلى :وضع الموظفين للاهداف و رفعها للادارة العليا. 3. التخطيط على اساس كون الاهداف للمستوى الاعلى و الخطط للمستوى الادنى: حيث تقوم الادارة العليا بوضع الاهداف العامة بينما تقوم الادارة الدنيا بصياغة الخطط.
Business analysis — A review of the sales, costs and profit projections for a new product to find out whether these factors satisfy the company's objectives.	**تحليل الاعمال التجارية** مراجعة توقعات المبيعات والتكاليف الارباح للمنتج الجديد لمعرفة تحقيق تلك العوامل لاهداف الشركة من عدمها.
Business buying process — The decision-making process by which business buyers establish the need for purchased products and services, and identify, evaluate and choose among alternative brands and suppliers.	**عملية شراء الاعمال التجارية** عملية صنع القرار حيث يقرر مشترو الاعمال التجارية حاجتهم للمنتجات و الخدمات المشتراة و يقومون بالتحديد و التقييم و الاختيار من بين العلامات التجارية البديلة والموردين.

Business market — All the organizations that buy goods and services to use in the production of other products and services, or for the purpose of reselling or renting them to others at a profit.	**سوق الاعمال التجارية** جميع المنظمات التي تشتري السلع و الخدمات التي تستخدم في صنع المنتجات والخدمات الاخرى او لغرض اعادة بيعها او تاجيرها للغير مقابل الربح.
Business portfolio — The collection of businesses and products that make up the company.	**(محفظة) منتجات الاعمال التجارية** مجموع الاعمال التجارية و المنتجات التي تتكون منها و تقدمها الشركة.
Business promotion — Sales promotion designed to generate business leads, stimulate purchase, reward business customers and motivate the salesforce.	**ترويج الأعمال التجارية** تصميم المبيعات المصمم لتكوين فرص الأعمال التجارية و إثارة الشراء و مكافأة زبائن الشركات و تحقير موظفي المبيعات.
Buyer — The person who makes an actual purchase.	**المشتري** الشخص الذي يقوم بالشراء القبلي.
Buyer-readiness stages — The stages that consumers normally pass through on their way to purchase, including awareness, knowledge, liking, preference, conviction and purchase.	**مراحل استعداد البائع** المراحل التي يشق منها المستهلكون عادة طريقهم نحو الشراء بما في ذلك الوعي و المعرفة و الإعجاب و التحبيذ و الاقتناع و الشراء.
Buying centre — All the individuals and units that participate in the business buying-decision process.	**مركز عمليات الشراء** جميع الأفراد و الوحدات المشاركة في عملية قرار الشراء داخل الشركات
Buying process — comprises the following phases: - Problem (need) recognition. - Search for info. - Evaluation of alternatives. - Purchase decision. - Post- purchase evaluation.	**عملية البيع -- > تشتمل على المراحل التالية: -** 1- إدراك المشكلة (الحاجة). 2-البحث عن المعلومات. 3- تقييم البدائل. 4- قرار الشراء. 5- تقييم ما بعد الشراء.

Buzz marketing — Cultivating opinion leaders and getting them to spread information about a product or service to others in their communities.	**التسويق عن طريق الإثارة و التحدث عن المنتج** جمع قادة الرأي لنشر المعلومات حول منتج أو خدمة ما إلى الآخرين في مجتمعاتهم.
By-product pricing — Setting a price for by-products in order to make the main product's price more competitive.	**تسعير المنتجات الفرعية** رضع سعر للمنتجات الفرعية(المحلية) لكي يكون سعر المنتج أكثر تنافسية .
By-products — Items produced as a result of the main factory process, such as waste and reject items.	**المنتجات الفرعية** الأصناف المنتجة من عمليات التصنيع الرئيسية مثل المخلفات والبنود المرفوضة .

C

C2B (consumer-to-business) e-commerce — Online exchanges in which consumers search out sellers, learn about their offers, and initiate purchases, sometimes even driving transaction terms.	**التجارة عبر الانترنت بين الاعمال و المستهلكين** عمليات التبادل عبر الانترنت و التي يقوم بها المستهلكون للبحث عن البائعين الخارجيين ، ومعرفة جهودهم و بدء عمليات الشراء ، ووضع شروط تلك العمليات احياناً.
C2C (consumer-to-consumer) e-commerce — Online exchanges of goods and information between final consumers.	**التجارة عبر الانترنت بين المستهلكين** عملية التبادل عن طريق الانترنت للسلع و المعلومات بين المستهلكين النهائيين.
Capital items — Industrial goods that partly enter the finished product, including installations and accessory equipment.	**السلع الاساسية** السلع الصناعية التي تدخل بشكل جزئي في المنتج النهائي بما في ذلك عمليات التركيب ، و المعدات للمستلزمات.

Captive-product pricing — Setting a price for products that must be used along with a main product, such as blades for a razor and film for a camera.	**تسعير المنتجات المساندة** وضع سعر للمنتجات المتعين استخدامها مع المنتج الرئيسي مثل أمواس الحلاقة و أفلام الكاميرا.
Cash cows — Low-growth, high-share businesses or products; established and successful units that generate cash that the company uses to pay its bills and support other business units that need investment.	**المنتجات والأعمال التجارية المدرة للمال** الأعمال التجارية او المنتجات ذات النمو المنخفض والحصة العالية او المرتفعة الموجودة ، والوحدات الناجحة التي تدر المال النقدي التي تستخدمه الشركة لدفع الفواتير ومساندة بقية وحداتها التي تحتاج للاستثمار.
Cash discount — A price reduction to buyers who pay their bills promptly.	**الخصم النقدي** تخفيض في السعر يقدم للمشترين ممن يبادرون بدفع فواتيرهم.
Cash refund offers (rebates) — Offers to refund part of the purchase price of a product to consumers who send a 'proof of purchase' to the manufacturer.	**عروض إعادة جزء من المال المدفوع** عروض لدفع جزء من سعر شراء المنتج للزبائن الذين يرسلون سندات الشراء الى الجهة المصنعة .
Catalogue marketing — Direct marketing through print, video or electronic catalogues that are mailed to select customers, made available in stores or presented online.	**التسويق عن طريق الكتالوجات** التسويق المباشر عبر الكتالوجات المطبوعة والمرئية او الالكترونية المرسلة عبر البريد الى الزبائن المختارين او تلك المتوفرة في المتاجر او المعروضة على شبكة الانترنت.
Category killers — A modern 'breed' of exceptionally aggressive 'off-price' retailers that offer branded merchandise in clearly defined product categories at heavily discounted prices.	**تجار تجزئة السلع المخفضة** نوع جديد من تجار التجزئة يتميزون بتقديم سلع مخفضة للغاية و يعرضونها في كتالوجات تخص منتجات محددة بوضوح وبأسعار مخفضة جداً.

Causal research — Marketing research to test hypotheses about cause-and-effect relationships.	**البحث التسويقي الاعتيادي (العرضي)** بحث تسويقي يختبر الفرضيات حـول العلاقـة بـين السبب والتأثير.
Channel conflict — Disagreement among marketing channel members on goals and roles – who should do what and for what rewards.	**الصراع بين القنوات التسويقية** حالة عدم التوافق بين اعضـاء القنـوات التسـويقية حول الأهداف والأدوار و حول واجبات كل منهم و مكافات انجازها.
Channel level — A layer of intermediaries that performs some work in bringing the product and its ownership closer to the final buyer. **Conventional Channels of distribution** — - Administered vertical marketing system: large producer exercises pressure on sale outlets. - Contractual vertical marketing system: i.e. franchise. - corporate vertical marketing system: large corporate buying another e.g. Pepsi bought Pizza Hut.	**مستوى التوزيع** – طبقة من الوسطاء ممن يبذلون بعض الجهد نحو التقريب بين المنتج و ملاكه و بين المشتري النهائي. **قنوات التوزيع التقليدية** - نظـام التسـويق الـراسي المطبـق: ممارسـة احـد المنتجين الضغط على منافذ البيع . - نظام التسويق الراسي التعاقدي: مثال : الامتياز . - نظام التسويق الراسي للشركات: شراء شركه كـبرى لمثيلتها ، مثال : قيام شركة بيبسي بشراء شركة بيتـزا هــت .

Characteristics of services' marketing — - Intangible: services are not tangible products. - Inseparable: services are produced at the same time as they are delivered. - Perishable: unused capacity cannot be stored for future use. - variable: services involve people, and people have different attitudes.	**خصائص تسويق الخدمات** 1. غير ملموسة : خدمات لمنتجات غير ملموسة . 2. غير قابلة للتجزئة: خدمات تنتج في ذات وقت تسليمها. 3. غير قابلة للتخزين: سلعه غير مستعملة لايمكن تخزينها للاستخدام مستقبلاً. 4. متغيرة: خدمات مرتبطة بالاشخاص ، او باشخاص ذوي انماط و سلوكيات مختلفة.
Click-and-mortar companies — Traditional brick-and-mortar companies that have added e-marketing to their operations.	**الشركات القائمة بالسوق و تتاجر عبر الانترنت** الشركات التقليدية المبنية بالاسمنت والطوب و التي اضافت التسويق الالكتروني إلى عملياتها.
Click-only companies — The so-called dotcoms which operate only online without any brick-and-mortar market presence.	**الشركات الموجودة على الانترنت فقط** الشركات التي يطلق عليها (الدوت كوم) ممن يعمل على الانترنت فقط بدون وجود مباني و مكاتب لها بالسوق.
Closed-end questions — Questions that include all the possible answers and allow subjects to make choices among them.	**الاسئلة المغلقة** اسئلة تشتمل على جميع الاجوبة الممكنة و تتيح لمن تطرح عليهم اختيار احد الاجوبة.
Closing — The step in the selling process in which the salesperson asks the customer for an order.	**اتمام عملية البيع** خطوة ضمن عملية البيع وفيها يقوم البائع بسؤال الزبون لتقديم طلب.
Co-brand — The practice of using the established brand names of two different companies on the same product.	**العلامة التجارية المشتركة** نوع من الممارسات يستخدم فيه أسماء العلامات التجارية الثابته مختلفتين على نفس المنتج.

Cognitive dissonance — Buyer discomfort caused by post-purchase conflict.	**الشعور بعدم الرضا** الشعور بعدم الارتياح لـدى المشـتري بسـبب الصراع الذي يمر به بعد الشراء.
Collective buying — An increasing number of customers agree to buy as prices are lowered to the final bargain price.	**الشراء الجماعي** تزايد أعدد الزبائن المتفقين على الشراء عندما تكون الأسعار قد إلى السعر الكسري النهائي.
Commercialization — Introducing a new product into the market.	**تقديم السلعة تجارياً** طرح منتج جديد في السوق
Communication adaptation — A global communication strategy of fully adapting advertising messages to local markets.	**تكييف (موائمة) الاعلانات التجارية** استراتيجية اتصال دولية تقوم على التكيف التام مع الاسواق المحلية بواسطة الرسائل الاعلانية .
Communication model — Basically a promotional strategy. Usually abbreviated as (AIDA) i.e. Attention, Interest, Desire, and Action.	**نموذج الاتصال** استراتيجية ترويجية بشكل اساسي تخـتصر عـادةً في كلمة (AIDA) أي (الاهتمام و العنايـة و الرغبـة واتخاذ الاجراء) .
Comparison advertising (knocking copy) — Advertising that compares one brand directly or indirectly to one or more other brands.	**الاعلان المقارن (النسخة المقارنة)** الاعلان الـذي يقـوم عـلى مقارنـة احـدى العلامـات التجارية مع علامة او علامات تجارية اخرى بصورة مباشرة او غير مباشرة.
Competitions, sweepstakes, lotteries and games — Promotions that offer customers the chance to win something – cash, goods or trips – by luck or extra effort.	**المسابقات و جوائز السحب و اليانصيب و الالعاب** عـروض ترويجيـة تتـيح للمسـتهلك فرصـة الفـوز بالنقود او بالسلع او الرحلات عن طريـق الحـظ او ببذل بعض الجهد .

Competitive advantage — An advantage over competitors provided to consumers, examples include: reduced prices, improved quality, enhanced features, better delivery terms and time, customer service, free technical advice, better trained staff, advanced product return policy, branding etc.	**الميزة التنافسية** ميزة توفر للمستهلك للتغلب على المنافسين مثل الاسعار المخفضة ، و النوعية المطورة ، و الفوائد المعززة ، و تقديم شروط و زمن توصيل افضل ، و خدمة الزبائن ، و تقديم نصائح فنية مجانيه ، و توفير طاقم مدرب تدريب جيد ، و سياسة ارجاع المنتجات المطوره ، و التمييز ... الخ.
Competitive strategies — Strategies that strongly position the company against competitors and that give the company the strongest possible strategic advantage.	**الاستراتجيات التنافسية** استراتيجيات تمكن الشركة و باقتدار من التصدي للمنافسين و اعطائها اقوى تفوق استراتيجي ممكن .
Competitive-parity method — Setting the promotion budget to match competitors' outlays.	**طريقة التماثل التنافسية** وضع ميزانية الترويج لتطابق ما وضعه المنافسون.
Competitor analysis — The process of identifying key competitors; assessing their objectives, strategies, strengths and weaknesses, and reaction patterns; and selecting which competitors to attack or avoid.	**تحليل الجهة المنافسة** عملية تحديد المنافسين الرئيسيين ، وتقييم اهدافهم ، واستراتيجتهم ، و نقاط القوة والضعف عندهم ، و انماط ردات الفعل لديهم ، و اختيار المنافسني المطلوب مواجهتهم او تجنبهم.
Competitor-centre company — A company whose moves are mainly based on competitors' actions and reactions; it spends most of its time tracking competitors' moves and market shares and trying to find strategies to counter them.	**الشركة الموجهه على المنافس** شركة تكون تحركاتها مبنية على افعال وردات افعال المنافسين ، وتبذل الكثير من الوقت لتتبعهم ورصد حركاتهم و محاولة كشف استراتيجيتهم بغية مواجهتها.
Competitor intelligence — Information gathered that informs on what the competition is doing or is about to do.	**الاستخبارات التنافسية** جمع المعلومات للاطع على ما يفعله او سيفعله المنافسون.

Complex buying behavior — Consumer buying behavior in situations characterized by high consumer involvement in a purchase and significant perceived differences among brands.	**سلوك الشراء المعقد** سلوك الشراء لدى المستهلك ضمن اوضاع و مواقف تتصف بالارتباط الشديد في عملية شراء او مع الفروقات المدركة بين العلامات التجارية.
Concentrated marketing — A market-coverage strategy in which a firm goes after a large share of one or a few submarkets.	**التسويق التركيزي** استراتيجية تغطية للسوق تستخدمها الشركة للحصول على حصة اكبر من احدى او بعض الاسواق الفرعية.
Concept testing — Testing new-product concepts with a group of target consumers to find out whether the concepts have strong consumer appeal.	**اختبار المفاهيم** اختبار مفاهيم المنتجات الجديدة ضمن مجموعة من المستهلكين المستهدفين لمعرفة اذا ما كان لها تقبل قوي عند المستهلك .
Confused positioning — A positioning error that leaves consumers with a confused image of the company, its product or a brand.	**التمركز (الاحلال) المـربك** خطأ في عملية التمركز ينتج عنه تشويش للصورة العامة للشركة او منتجاتها او علامتها التجارية.
Consumer buying behavior — The buying behavior of final consumers – individuals and households who buy goods and services for personal consumption.	**سلوك المستهلك الشرائي** سلوك الشراء عند المستهلكين النهائيين و الافراد و الاسر عند شراء السلع و الخدمات من اجل الاستهلاك الشخصي.
Consumer goods — four types: - Convenience: e.g. tea, sugar, milk etc. - Shopping: clothes, shoes etc. - Specialty: Speedboats etc. -Unsought: roof, bathroom fittings etc.	**السلع الأستهلاكيه** وهي أربعة أنواع : ـ السلع الميسرة:مثال ـ الشاي والسكر والحليب وخلافه. ـ السوق:الملابس والأحذية وخلافه. ـ التخصصية :قوارب السرعة وخلافه. ـ السلع غير المدركة:اللوازم ـ السقوف والحمامات وخلافه.

Consumer market — All the individuals and households who buy or acquire goods and services for personal consumption.	**السوق الاستهلاكي** كافة الأشخاص وأفراد المنازل الـذين يقومـون بشراء السـلع والخـدمات والحصـول عليهـا مـن أجـل الاستهلاك الشخصي.
Consumer product — A product bought by final consumers for personal consumption.	**المنتج الاستهلاكي** المنتج الذي يشتريه المستهلكون النهائيون من أجـل الاستهلاك الشخصي
Consumer promotion — Sales promotion designed to stimulate consumer purchasing, including samples, coupons, rebates, prices-off, premiums, patronage rewards, displays, and contests and sweepstakes.	**ترويج المبيعات** المصمم لتحضير المسـتهلكين عـلى الشراء و يشـتمل العينـات و القسـائم ، جـزء مـن المـال المـدفوع ، تخفـيض الأسـعار ، الجـوائز ، مكافـأة الاسـتخدام ، العروض ، المسابقات و السحوبات .
Consumer-oriented marketing — A principle of enlightened marketing which holds that a company should view and organize its marketing activities from the consumers' point of view.	**التسويق الموجة للمستهلك** مبدأ من مبادئ التسويق التنويري يقوم على رؤيـة الشركة و تنظيمها لأنشطتها التسـويقية مـن خـلال وجهة نظر المستهلك.
Consumer relationship-building promotions — Sales promotions that promote the product's positioning and include a selling message along with the deal.	**العروض الترويجية لبناء علاقة مع المستهلك** عـروض مبيعـات لتشـجيع إحـلال المنـتج و تشـمل رسالة بيع ضمن الصفقة.
Consumerism — An organized movement of citizens and government agencies to improve the rights and power of buyers in relation to sellers.	**حماية مصالح المستهلكين** حركـة تنظيميـة تتكـون مـن المـواطنين و الجهـات الحكومية و ذلك لتحسين حقوق و سلطة المشتركين بالنسبة للبائعين.

Continuity — Scheduling ads evenly within a given period.	**الاستمرارية** جدولة الإعلانات بشكل متساوي ضمن فترة زمنية محددة.
Contract manufacturing — A joint venture in which a company contracts with manufacturers in a foreign market to produce the product.	**التصنيع التعاقدي** مشروع مشترك تقوم الشركة فيه بالتعاقد مع الجهات المصنعة في السوق الخارجي لتصنيع المنتج.
Contractual VMS — A vertical marketing system in which independent firms at different levels of production and distribution join together through contracts to obtain more economies or sales impact than they could achieve alone.	**نظام التسويق الرأسي التعاقدي** نظام تسويق رأسي تقوم فيه شركات مستقلة و على مستويات مختلفة من الإنتاج و التوزيع بالاشتراك مع بعضها من خلال العقود للحصول على التأثير على الاقتصاديات أو المبيعات بشكل أكبر مما لو كانت وحدها.
Convenience product — A consumer product that the customer usually buys frequently, immediately, and with a minimum of comparison and buying effort.	**السلع الميسرة** منتج استهلاكي يشتريه المستهلك بصورة معتادة و فورية و بأقل قدر من الجهد في المقارنة و الشراء.
Conventional distribution channel — A channel consisting of one or more independent producers, wholesalers and retailers, each a separate business seeking to maximise its own profits, even at the expense of profits for the system as a whole.	**قنوات التوزيع التقليدية** قناة تتكون من واحد أو أكثر من المنتجين و تجار الجملة و تجار التجزئة المستقلين حيث تقوم كل جهة لوحدها بتضخيم أرباحها حتى لو على حساب أرباح المنظمة ككل.
Copy testing — Measuring the communication effect of an advertisement before or after it is printed or broadcast.	**اختبار الإعلانات المنشودة** قياس تأثير الاتصال الذي أحدثه الإعلان و ذلك قبل أو بعد طباعة الإعلان أو نشره .

Core product — The problem-solving services or core benefits that consumers are really buying when they obtain a product.	**المنتج الجوهري** الخدمات التي تقدم حلول للمشاكل أو المزايا الجوهرية التي يقوم المستهلكون بشرائها فعلا عند حصولها على المنتج .
Core strategy — The identification of a group of customers for whom the firm has a differential advantage, and then positioning itself in that market.	**الإستراتيجية الجوهرية** تحديد مجموعة من المستهلكين الذين تكون للشركة لديهم ميزة مختلفة و من ثم إحلال الشركة وضع منتجها في ذلك السوق.
Corporate brand licensing — A form of licensing whereby a firm rents a corporate trademark or logo made famous in one product or service category and uses it in a related category.	**منح التراخيص لاستخدام العلامة التجارية للشركة** نوع من أنواع التراخيص حيث تقوم الشركة باستئجار العلامة التجارية أو الشعار لأشهار احد المنتجات أو فئات الخدمات و استخدامه ضمن فئة ذات صلة.
Corporate branding strategy — A brand strategy whereby the firm makes its company name the dominant brand identity across all of its products.	**إستراتيجية تكوين العلامة التجارية للشركة** إستراتيجية علامة تجارية تقوم فيه المؤسسة بوضع اسمها و الشخصية و العلامة التجارية البارزة لها على جميع منتجاتها.
Corporate VMS — A vertical marketing system that combines successive stages of production and distribution under single ownership – channel leadership is established through common ownership.	**نظام التسويق الرأسي للشركات** نظام تسويقي رأسي يجمع بين المراحل المتعاقبة للإنتاج و التوزيع تحت ملكية واحدة و فيه تكون قيادة القنوات ضمن ملكية مشتركة .

Corporate website — A site set up by a company on the Web, which carries information and other features designed to answer customer questions, build customer relationships and generate excitement about the company, rather than to sell the company's products or services directly. The site handles interactive communication initiated by the consumer.	**الموقع الالكتروني للشركة** موقع تصنعه الشركة على الإنترنت يضم المعلومات و المميزات الأخرى المصممة للإجابة على أسئلة المستهلكين و بناء العلاقات معهم و تكوين الدعاية المشتركة بدلا من البيع المباشر لمنتجات الشركة و خدماتها و يقوم الموقع بالتعامل مع الاتصال التفاعلي المقدم من المستهلك.
Cost-plus pricing — Adding a standard mark-up to the cost of the product.	**الاستفادة على أساس التكلفة المضافة** إضافة نسبة سعريه إضافة التي تكلفة المنتج.
Countertrade — International trade involving the direct or indirect exchange of goods for other goods instead of cash. Forms include barter compensation (buyback) and counter purchase.	**المتاجرة المضادة** التجارة الدولية التي تشتمل على التبادل المباشر و غير المباشر و السلع مقابل سلع اخرى بدلاً من النقد / ومن امثلة ذلك التبادل ، التعويض المقتسم (الشراء من المستهلك) ، و الشراء المضاد.
Coupons — Certificates that give buyers a saving when they purchase a product.	**القسائم (الكوبونات)** مستندات تمكن المشترين من الحصول على توفير عند شرائهم للمنتج.
Culture — The set of basic values, perceptions, wants and behaviors learned by a member of society from family and other important institutions.	**البيئة الحضارية الكبرى** مجموعة القيم الاساسية و المعتقدات و الرغبات و السلوكيات التي يتعلمه افراد المجتمع من الاسرة و من المؤسسات التعليمية الأخرى.
Cultural environment — Institutions and other forces that affect society's basic values, perceptions, preferences and behaviors.	**البيئة الثقافية** المؤسسات التعليمية وغيرها من القوى التي تؤثر على القيم الاساسية للمجتمع و معتقداته و ميوله و سلوكياته.

Current marketing situation — The section of a marketing plan that describes the target market and the company's position in it.	**أوضاع التسويق الراهنة** جـزء مـن الخطـة التسـويقية التـي تصـف السـوق المستهدف و و ضع الشركة داخله.
Customer-centre company — A company that focuses on customer developments in designing its marketing strategies and on delivering superior value to its target customers.	**الشركة الموجهه للعملاء** شركـة تركـز عـى مسـتجدات وتطـورات الزبـائن في تصـميم اسـتراتيجياتها التسـويقية وعـلى تقـديم القيمة الاعلى للمستهلكين المستهدفين.
Customer database — An organized collection of comprehensive data about individual customers or prospects, including geographic, demographic, psychographic and buying behavior data.	**قاعدة بيانات العملاء** مجموعـة منظمـه مـن البيانـات الشـاملة عـن المستهلكين المتحملين او الفرص المرتقبة بما في ذلـك المعلومات الجغرافية و الديموغرافية والسيكولوجية وبيانات سوق الشراء.
Customer delivered value — The difference between total customer value and total customer cost of a marketing offer – 'profit' to the customer.	**القيمة التي يحصل عليها الزبون** الفـرق بـين قيمـة المسـتهلك الكليـة و بـين تكلفـة المستهلك الكلية في العـرض التسـويقي - أي الـربح من وراء المستهلك.
Customerization — Leaving it to the individual customers to design the marketing offering – allowing customers to be marketers rather than only consumers.	**تقديم المستهلك للسلعة تجارياً** تـرك المسـتهلكين المسـتقبليين ليقومـوا بتصـميم العروض التسويقية و السماح لهم ليكونوا مسـوقين بدلاً من مستهلكين فقط.
Customer lifetime value — The amount by which revenues from a given customer over time will exceed the company's costs of attracting, selling and servicing that customer.	**قيمة الزبون الدائمة** مقدار العائدات المجنية من الزبـون والتـي تتجـاوز بمرور الزمن التكاليف التي تبذلها الشركـة في سـبيل جذبه والبيع له و خدمتــــه.
Customer sales force structure — A sales force organization under which salespeople specialize in selling only to certain customers or industries.	**هيكل قوى البيع للعملاء** تنظـيم اداري لقـوى البيـع يرتكـز عـلى تخصـيص الموظفين للبيع لبعض الزبائن او الصناعات فقط.

Customer satisfaction — The extent to which a product's perceived performance matches a buyer's expectations. If the product's performance falls short of expectations, the buyer is dissatisfied. If performance matches or exceeds expectations, the buyer is satisfied or delighted.	**رضا الزبون** مـدى تطـابق الاداء المـدرك للمنـتج مـع تطلعـات المشتري ، فاذا كان الاداء دونها لم يكن الزبون راضياً ، اما كـان الاداء يطابقهـا او يتجاوزهـا فقـد تحقـق رضا الزبون.
Customer value analysis — Analysis conducted to determine what benefits target customers value and how they rate the relative value of various competitors' offers.	**التحليل القيمي للزبون** تحليل يجري لتحديد ماهية الفوائد التي تستهدف قيمة الزبائن، و مرتبتها مقارنة مع القيمة النسـبية لمختلف عروض المنافسين .
Customer value delivery system — The system made up of the value chains of the company and its suppliers, distributors and ultimately customers, who work together to deliver value to customers.	**نظام توفير القيمة للزبون** نظـام مكـون مـن قيمـة سلاسـل فـروع الشركـة و مورديها ، و موزعيها وصـولاً إلى المسـتهلكين حيـث يعمل كل اولئك سوية لتوفير القيمة للعملاء.
Customer value — The consumer's assessment of the product's overall capacity to satisfy his or her needs.	**حصول الزبون على القيمة** تقيـيم الزبـون للقـدرة الكليـة للمنـتج عـلى تلبيـة حاجاته.
Cycle — The medium-term wavelike movement of sales resulting from changes in general economic and competitive activity.	**دورة (المبيعات)** حركـة تموجيـه الشـكل و قصـيرة المـدى للمبيعـات تنــتج عــن التغــيرات في الانشــطة التنافســية و الاقتصادية العامة .

D

Decider — The person who ultimately makes a buying decision or any part of it – whether to buy, what to buy, how to buy, or where to buy.	**صاحب القرار** الشخص الذي ينتهي اليـه قـرار الشراء او جـزء منـه سواء كان قرار شراء او تحديد للسـلعة المشـتراة ، او كيفية الشراء ، او مكان الشراء.

Deciders — People in the organisation's buying centre who have formal or informal powers to select or approve the final suppliers.	**اصحاب القرار** اشـخاص ضـمن مركـز الشراء بالشركـة يمتلكـون صلاحيات رسـمية او غـير رسـمية لاختيـار المـوردين النهائيين والموافقة عليهم.
Decision-and-reward systems — Formal and informal operating procedures that guide planning, budgeting, compensation and other activities.	**نظم القرار والمكافاة** اجراءات تشغيل رسميه و غير رسميه تقوم بتوجيـه عمليات التخطـيط و الموازنـة و التعـويض و غيرهـا من الانشطة.
Decision-making unit (DMU) — All the individuals who participate in, and influence, the consumer buying-decision process.	**وحدة اتخاذ القرار** جميع الافراد الذين يستهلكون و يؤثرون في عمليـة قرارات مشتروات العملاء.
Decline stage — The product life-cycle stage at which a product's sales decline.	**طور التدهور** مرحلة من مراحل عمر المنتج يحدث فيها تدهوره.
Deficient products — Products that have neither immediate appeal nor long-term benefits.	**المنتجات المعيبة** منتجـات ليسـلها قبـول فـوري و لا تحظـى بفوائـد طويلة المدى .
Demands — Human wants that are backed by buying power i.e. the ability to pay.	**الطلبات** رغبات انسـانيه تسـاندها قـوة شرائيـة ، أي القـدرة على الشراء.
Demarketing — Marketing to reduce demand temporarily or permanently – the aim is not to destroy demand, but only to reduce or shift it.	**تخفيض الطلب** طريقة تسويقية لتخفيض الطب بشـكل مؤقـت او دائـم ، و لاتهـدف هـذه الطريقـة إلى القضـاء عـلى الطلب بل الحد منه او تحويله فقط.

Demographic segmentation — Dividing the market into groups based on demographic variables such as age, sex, family size, family life cycle, income, occupation, education, religion, race and nationality.	**التجزئة الديموغرافية** تقسيم السوق إلى مجموعات بناءاً على المتغيرات الديموغرافية مثل العمر ، و الجنس ، و حجم العائلة ، و عمر العائلة ، والدخل ، و الوظيفة ، و التعليم ، والدين ، و العرق ، والجنسيـــة.
Demography — The study of human populations in terms of size, density, location, age, sex, race, occupation and other statistics.	**الديموغرافيا** دراسة التجمعات السكانية من حيث الحجم ، والكثافة ، و الموقع ، و العمر ، و الجنس ، و العرق وغيرها من الاحصاءات.
Department store — A retail organization that carries a wide variety of product lines – typically clothing, home furnishings and household goods; each line is operated as a separate department managed by specialist buyers or merchandisers.	**المتجر الكبير ذو الاقسام المتعددة** منظمة تجارية للبيع بالتجزئة تحتوى في الاغلب على تشكيله واسعه من انواع المنتجات كـالملابس و اثاثات المنزل ، و السلع المنزلية ، حيث يوضع كل نوع من المنتجات في قسم مستقل يديره موظفون او تجار متخصصون.
Derived demand — Business demand that ultimately comes (derives) from the demand for consumer goods.	**الطلب الاشتقاقي** طلب تجاري يشتق في نهاية الأمر من الطلب على السلع الاستهلاكية .
Descriptive research — Marketing research to better describe marketing problems, situations or markets, such as the market potential for a product or the demographics and attitudes of consumers.	**البحث الوصفي** بحث تسويقي يهدف لوصف المشاكل التسويقية او الاوضاع او الاسواق بوجه افضل ، مثل السوق المرتقب للمنتج او ديموغرافية وسلوك المستهلك.
Desirable products — Products that give both high immediate satisfaction and high long-run benefits.	**المنتجات المرغوبة** منتجات توفر الإشباع الفوري و الكبير ، وتوفر الفوائد العالية طويلة الأجل.

Differentiated marketing — A market-coverage strategy in which a firm decides to target several market segments and designs separate offers for each.	**التسويق المتنوع** استراتيجية تغطية سوقية تقضى بان تستهدف الشركة اجزاء مختلفة من السوق وتصمم عروض منفصلة لكل جزء منه على حده .
Direct investment — Entering a foreign market by developing foreign-based assembly or manufacturing facilities.	**الاستثمار المباشر** دخول السوق الاجنبية عبر تطوير مرافق تجميع او تصنيع تنشئ فيها.
Direct marketing — Direct communications with carefully targeted individual customers to obtain an immediate response.	**التسويق المباشر** اتصالات مباشره مع زبائن مستقلين تم استهدافهم بعنايه للحصول على استجابة فورية.
Direct-mail marketing — Direct marketing through single mailings that include letters, ads, samples, fold-outs and other 'salespeople on wings' sent to prospects on mailing lists.	**التسويق المباشر عبر البريد** التسويق المباشر من خلال المراسلات الفردية ويشمل الرسائل والاعلانات و العينات والمطويات وغيرها من وسائل البيع الخارجي التي ترسل للزبائن المحتملين المدرجين على القوائم البريدية.
Direct-marketing channel — A marketing channel that has no intermediary levels.	**قنوات التسويق المباشرة** قناة تسويقية بدون أي مستوى من الوسطاء.
Direct-response television marketing (DRTV) — The marketing of products or services via television commercials and programmes which involve a responsive element, typically the use of a freephone number that allows consumers to phone for more information or to place an order for the goods advertised.	**التسويق عن طريق الاستجابة المباشرة عبر التلفزيون** تسويق المنتجات او الخدمات عبر الاعلانات و البرامج التلفزيونية التي تنطوي على عنصر تجاوب ، و التي عادة ما يستخدم فيها رقم هاتف مجاني يتيح للزبائن الاتصال للحصول على مزيد من المعلومات عن السلع المعلن عنها او لطلبها.
Discount store — A retail institution that sells standard merchandise at lower prices by accepting lower margins and selling at higher volume.	**متجر تخفيضات** مؤسسة تجارية للبيع بالتجزئة تقوم ببيع السلع القياسية بأسعار مخفضة و الاكتفاء بهوامش ربح قليلة مع بيع كميات كبيره.

Discount — A straight reduction in price on purchases during a stated period of time.	**الخصم** خفض مباشر على سعر المشتروات خلال مدة زمنية محددة.
Disintermediation — The elimination of a layer of intermediaries from a marketing channel or the displacement of traditional resellers by radically new types of intermediaries.	**حذف الوسطاء** حذف طبقة من الوسطاء من القناة التسويقية او ابعاد قوى اعادة البيع التقليديين و استبدالهم بأنواع جديدة كلياً من الوسطاء .
Dissonance-reducing buying behaviour — Consumer buying behaviour in situations characterised by high involvement but few perceived differences among brands.	**السلوك الشرائي المخفض للشعور بعدم الرضا** سلوك شرائي عن المستهلك يحدث في بعض المواقف و الحالات ، ويتسم بالتعلق الشديد ولكن مع وجود فروقات مدركه قليله بين العلامات التجارية.
Distribution centre — A large, highly automated warehouse designed to receive goods from various plants and suppliers, take orders, fill them efficiently, and deliver goods to customers as quickly as possible.	**مركز التوزيع** مخزن كبير مزود بعدد كبير من الالات ، ومصمم لاستقبال السلع من شتى المصانع ، والموردين ، و فيه يتم تسجيل الطلبيات و تجهيزها بشكل وافٍ و ثم توصيلها إلى المستهلكين في اسرع وقت ممكن.
Dogs — Low-growth, low-share businesses and products that may generate enough cash to maintain themselves, but do not promise to be large sources of cash.	**الاعمال التجارية ثابتة الدخل والنمو** الاعمال التجارية و المنتجات التي قد تدر المال بما يكفي لبقائها و لكنها لا تبشر بان تكون احد المصادر الكبرى لتوفير المال.
Durable product — A consumer product that is usually used over an extended period of time and that normally survives many uses.	**السلع المعمرة** منتجات استهلاكية تستخدم عادة على مدى فترة زمنية طويله و يمكن استخدامها عدة مرات.
Dutch auction — Prices start high and are lowered successively until someone buys.	**المزاد الهولندي** مزاد تبدأ فيه الاسعار مرتفعه ثم تنخفض تدريجياً حتي يشتري احد المزايدين.

Dynamic pricing — Charging different prices depending on individual customers and situations.	**التسعير الديناميكي** وضع اسعار مختلفة استناداً على كل زبون بمفرده و كل حالة على حدة

E

E-business or electronic business — The use of electronic platforms – intranets, extranets and the Internet – to conduct a company's business.	**التجارة الاليكترونية** استخدام الوسائل الاليكترونية مثل شبكات الانترنت العالمية لاداء اعمال الشركة
Economic environment — Factors that affect consumer buying power and spending patterns.	**البيئة الاقتصادية** العوامل التي تؤثر على القوة الشرائية للمستهلك و انماط الانفاق لديه.
Electronic commerce — A general term for a buying and selling process that is supported by electronic means.	**التجارة الالكترونية** مصطلح عام لعملية البيع والشراء المدعومة بالوسائل الالكترونية
Electronic Data Interchange (EDI) — Custom-built systems that link the computer systems of major buyers to their suppliers to enable them to coordinate their activities more closely.	**التبادل الاليكتروني للبيانات** انظمة معدلة تربط بين انظمة حاسوب كبار المشترين و بين الموردين للتمكن من تنسيق العمليات بشكل وثيق.
Electronic marketing — The marketing side of e-commerce – company efforts to communicate about, promote and sell products and services over the Internet.	**التسويق الاليكتروني** هو الجانب التسويقي من التجارة الاليكترونية ، حيث تبذل الشركة جهود الاتصال، و الترويج ، و بيع المنتجات ، و الخدمات عبر الانترنت.
Embargo — A ban on the import of a certain product.	**الحظر** حظر استيراد منتج معين
Emotional appeals — Message appeals that attempt to stir up negative or positive emotions that will motivate purchase; examples are fear, guilt, shame, love, humour, pride and joy appeals.	**دعوات الاستعطاف** رسائل استعطاف تحاول اثارة المشاعر الايجابية و السلبية لتحفيز الشراء ، مثل الخوف ، و الذنب ، و العار ، والحب ، والمرح ، والكبرياء ، و السعادة .

Emotional selling proposition (ESP) — A non-functional attribute that has unique associations for consumers.	**عروض البيع المستشعرة** خاصية غير وظيفية لها ارتباطات فريده و مميزة مع المستهلكين.
Engel's laws — Differences noted over a century ago by Ernst Engel in how people shift their spending across food, housing, transportation, health care, and other goods and services categories as family income rises.	**قوانين انجيــــل** الفروقات التي سجلها (ايرنست اينجيل) قبل مائة عام لرصد تحول انفاق الجمهور على الطعام ، والمسكن ، و المواصلات، و الرعاية الصحية ، و فئات السلع ، و الخدمات الاخرى كلما ارتفع دخل الاسرة .
English auction — Price is raised successively until only one bidder remains.	**المزاد الانجليزي** مزاد ترتفع فيه الاسعار بشكل متزامن حتى يشترى احد المزايدين.
Enlightened marketing — A marketing philosophy holding that a company's marketing should support the best long-run performance of the marketing system; its five principles are consumer-oriented marketing, innovative marketing, value marketing, sense-of-mission marketing and societal marketing.	**التسويق المستنير** فلسفة تسويقية تقضى بأن يدعم تسويق الشركة الاداء الافضل طويلالاجل للنظام التسويقي ، و اسسها الخمسة هي : التسويق الموجه للمستهلك، و التسويق المبتكر ، و التسويق القيمي ، و التسويق المبني على الاحساس بتقديم الرساله ، و التسويق الاجتماعي.
Environmental management perspective — A management perspective in which the firm takes aggressive actions to affect the publics and forces in its marketing environment rather than simply watching it and reacting to it.	**منظور الادارة البيئية** منظور اداري يقضي باتخاذ الشركة لاجراءات قوية للتاثير على الجماهير والقوى داخل بيئتها التسويقية بدلاً من المشاهدة و رد الفعل فقط.
Environmental sustainability — A third environmentalism wave in which companies seek to produce profits for the company while sustaining the environment.	**الاستدامة البيئية** موجه من موجات الجيل الثالث لمناصري البيئة حيث تسعى بها الشركات لتكوين الارباح لصالحها مع الحفاظ على البيئة.

Environmentalism — An organised movement of concerned citizens and government agencies to protect and improve people's living environment.	**مناصرة البيئة** حركة منظمة تتكون من المواطنين و الاجهزة الحكومية المهتمة بحماية و تحسين البيئة التي يعيش فيها الناس.
Ethnic segmentation — Offering products or marketing approaches that recognise the special strengths or needs of an ethnic community.	**التقسيم العرقي** تقديم المنتجات و وسائل الاتصال التسويقية التي تقدر نقاط القوة و الحاجات الخاصة للمجتمعات العرقية.
Events — Occurrences staged to communicate messages to target audiences; examples are news conferences and grand openings.	**الاحـداث** احداث يتم اقامتها لتوصيل رسائل للجمهور المستهدف ، و من الامثلة : المؤتمرات الاخبارية , و حفلات الافتتاح الكبرى.
Exchange controls — Government limits on the amount of its country's foreign exchange with other countries and on its exchange rate against other currencies.	**ضوابط عملية التبادل** قيود حكومية على مقدار التبادل الاجنبي مع البلدان الاخرى و على معدل التحويل مع العملات الاخرى.
Exchange — The act of obtaining a desired object from someone by offering something in return.	**التبادل** عملية الحصول على الغرض المطلوب من احدهم عبر التقايض.
Exclusive distribution — Giving a limited number of dealers the exclusive right to distribute the company's products in their territories.	**التوزيع الحصري** اعطاء الحق الحصري لعدد محدد من التجار لتوزيع منتجات الشكرة ضمن مناطقهم.
Experience curve (learning curve) — The drop in the average per-unit production cost that comes with accumulated production experience.	**منحنى الخبرة (منحنى التعلم)** تدني تكلفة الانتاج المعتادة للوحدة نتيجة تراكم الخبرة الانتاجية.

Experimental research — The gathering of primary data by selecting matched groups of subjects, giving them different treatments, controlling related factors and checking for differences in group responses.	**البحث التجريبي** جمـع المعلومـات الاوليـة مـن خـلال انتقـاء مجموعـات المواضيع المتطابقة ، وثم معالجتها باسـاليب مختلفـة مـع التحكم في العوامل ذات الصلة و فحص الفروقات في ردود المجموعات.
Exploratory research — Marketing research to gather preliminary information that will help to better define problems and suggest hypotheses.	**البحث الاستكشافي** بحث تسويقي يهدف لجمع المعلومات الاولية التي تسهم في تحديد المشكلات و اقتراح الفرضيات.
Export department — A form of international marketing organization that comprises a sales manager and a few assistants whose job is to organise the shipping out of the company's goods to foreign markets.	**ادارة التصدير** شكل من المنظمات التسويقية الدولية تتكـون مـن مـدير مبيعات و عدد قليل مـن المسـاعدين يضـطلعون بتنظـيم شحن سلع الشركة إلى الأسواق الخارجية .
External audit — A detailed examination of the markets, competition, business and economic environment in which the organization operates.	**التدقيق الخارجي** فحص تفصيلي للأسـواق و المنافسـين و البيئـة التجاريـة و الاقتصادية حيث تقع أعمال الشركة.
Externalities — Activities or facilities that are external to an organization but affect its performance.	**النشاطات الخارجية** أنشطة أو مرافق خارج الشركة ولكن تؤثر على أدائها.

F

Factory outlet — Off-price retailing operation that is owned and operated by a manufacturer and that normally carries the manufacturer's surplus, discontinued or irregular goods.	**منافذ المصانع** موقع بيع تجزئه مخفض يمتلكه و يديره احدى الجهات المصنعة و يحتوي عادة على السلع الفائضه او المتوقفه او غير العادية
Fads — Fashions that enter quickly, are adopted with great zeal, peak early and decline very fast.	**صرعات الازياء** الازياء التـي تـدخل بسرعـة لعـالم الموضـه ، وتسـتعمل بحماس شديد ، وتتصاعد في وقت مبكر ثم لا تلبـث ان تتدهور بسرعة كبيره.

Family life-cycle — The stages through which families might pass as they mature over time.	**عمر العائلة** المراحـل التـي تـرم بهـا العـائلات حتـى تصـل لمرحلـة النضوج.
Fashion — A current accepted or popular style in a given field.	**الطراز الشائع (الموضه)** طراز (اسلوب) حديث و مقبول او شائع في مجال مـن المجالات.
Financial intermediaries — Banks, credit companies, insurance companies and other businesses that help finance transactions or insure against the risks associated with the buying and selling of goods.	**الوسطاء الماليين** البنوك ، و شركات الائتمان ، و شركـات التـامين وغيرهـا من الاعمال التجارية التي تساعد في تمويل التعاملات او الضمان ضد المخاطر المرتبطة بشراء و بيع السلع.
First-price sealed-bid pricing — Potential buyers submit sealed bids, and the item is awarded to the buyer who offers the best price.	**التسعير على اساس المظاريف المغلقة** يقوم المشترون المرتقبون بتقديم عطاءاتهم في مظاريف مغلقه ، و يرسى الصنف على المشتري الذي قدم افضـل الاسعار .
Five 'rights' of distribution — - Right product. - At the right time. - At the right place. - At the right quantity. - For the right price.	**الاشياء (المناسبة) الخمس:-** 1. المنتج المناسب . 2. الوقت المناسب. 3. المكان المناسب. 4. الكمية المناسبة 5. السعر المناسب.
Fixed costs — Costs that do not vary with production or sales level.	**التكاليف الثابته** التكاليف التي لا تختلف سواء على مسـتوى الانتـاج او البيع.

FOB-origin pricing — A geographic pricing strategy in which goods are placed free on board a carrier; the customer pays the freight from the factory to the destination.	**التسعير على اساس فوب** استراتيجية تسعير على اساس المناطق الجغرافيـة وفيهـا تشحن البضائع مجاناً على ظهر السفن ، و يدفع الزبون قيمة الشحن من المصنع حتى وجهة الوصول
Focus group — A small sample of typical consumers under the direction of a group leader who elicits their reaction to a stimulus such as an ad or product concept.	**فئة (مجموعة) تمثيلية** عينة صغيرة من المستهلكين النموذجيين يكونون تحـت قائد يقوم باستخلاص ردود افعالهم تجاه احد المحفزات مثل مفهوم اعلان او منتج.
Follow-up — The last step in the selling process, in which the salesperson follows up after the sale to ensure customer satisfaction and repeat business.	**المتابعة** الخطـوة الاخـير في عمليـة البيـع حيـث يقـوم البـائع بالمتابعة بعد البيع لضمان رضا الزبون و لتكرار التعامل التجاري معه.
Forecasting — The art of estimating future demand by anticipating what buyers are likely to do under a given set of conditions.	**التنبـــؤ** فن تقدير الطلب المسـتقبلي عـن طريـق توقـع افعـال المشترين في مجموعة معينة من الظروف .
Fragmented industry — An industry characterised by many opportunities to create competitive advantages, but each advantage is small.	**الصناعات المجزئة** صناعة تتصف بوجود العديـد مـن فـرص خلـف المزايـا التنافسية ، مع كون كل واحده منها صغيرة في الحجم.
Franchise — A contractual association between a manufacturer, wholesaler or service organization (a franchiser) and independent businesspeople (franchisees) who buy the right to own and operate one or more units in the franchise system.	**الامتياز** علاقة تعاقديه بين المنـتج او تـاجر الجملـه او مؤسسـة الخدمة (مقدم الامتياز) وبين التجار المستقلين (صاحب الامتياز) الـذين يقومـون بشراء حـق ملكيـة و تشـغيل وحدة او اكثر من وحدات نظام الامتياز

Freight-absorption pricing — A geographic pricing strategy in which the company absorbs all or part of the actual freight charges in order to get the business.	**التسعير على اساس تحمل قيمة الشحن** استراتيجية تسعير على اساس المناطق الجغرافية ، حيث تتحمل الشركة بموجبها جميع رسوم الشحن الفعليه او جزءاً منها لكي تحصل على الاعمال التجارية.
Frequency — The number of times the average person in the target market is exposed to an advertising message during a given period.	**التكرار** عدد تعرض الشخص العادي داخل السوق المستهدف للرسائل الاعلانية خلال فترة معينة .
Full-service retailers — Retailers that provide a full range of services to shoppers.	**متاجر الجملة العادية** تجار الجملة الذين يقدمون مجموعة كاملة و واسعه من الخدمات للمتبضعين.
Functional discount (trade discount) — A price reduction offered by the seller to trade channel members that perform certain functions, such as selling, storing and record keeping.	**الخصم الوظيفي (الخصم التجاري)** خفض في السعر يقدمه البائع للمتاجره مع افراد القنوات التسويقية الذين يؤدون بعض الوظائف مثل : البيع ، و التخزين ، و مسك الدفاتر.

G

Gatekeepers — People in the organisation's buying centre who control the flow of information to others.	**مراقبو المعلومات** اشخص داخل مركز الشراء بالشركة يقومون بمراقبة و التحكم في سريان و تدفق المعلومات للاخرين.
Gender segmentation — Dividing a market into different groups based on sex.	**التجزئة على اساس الجنس** تقسيم السوق إلى مجموعات مختلفه بناءاً على الجنس.
General need description — The stage in the business buying process in which the company describes the general characteristics and quantity of a needed item.	**الوصف العام للحاجات** مرحلة من مراحل عملية الشراء وفيها تقوم الشركة بوصف و تحديد الخصائص العامة وكمية الصنف المطلوب.

Geodemographics — The study of the relationship between geographical location and demographics.	**الجيو ديموغرافيا** علم دراسة علاقة الموقع الجغرافي بالديموغرافيا.
Geographic segmentation — Dividing a market into different geographical units such as nations, states, regions, counties, cities or neighbourhoods.	**التجزئة على اساس المناطق الجغرافية** تقسم السوق إلى وحدات جغرافية مخلتفة مثل: الشعوب ، و الدول ، و الاقاليم ، و البلدان ، و المدن ، و الاحياء.
Geographical pricing — Pricing based on where customers are located.	**التسعير الجغرافي** تسعير بناءاً على مكان تواجد العملاء.
Global firm — A firm that, by operating in more than one country, gains R&D, production, marketing and financial advantages that are not available to purely domestic competitors.	**الصناعة الدولية** الصناعة التي يؤثر فيها عموم الوضع الدولي للمتنافسين المتواجدين في الاسواق المحلية والجغرافية على وضعهم الاستراتيجي داخل تلك الاسواق.
Global industry — An industry in which the strategic positions of competitors in given geographic or national markets are affected by their overall global positions.	**التسويق الدولي** تسويق يختص بتكامل و توحيد الاجراءات التسويقية داخل اسواق جغرافيه مختلفه.
Global marketing — Marketing that is concerned with integrating or standardising marketing actions across different geographic markets.	**منظمة دولية** نوع من المنظمات الدولية ، حيث تضع الادارة العليا و الموظفين داخلها خطط المرافق التصنيعية و التشغيلية العالمية ، و وضع السياسات التسويقية ، والتدفقات المالية والانظمة اللوجستية . و ترتبط فيها وحدة التشغيل الدولية مع الرئيس التنفيذي مباشرة وليس مع مدير القطاع الدولي.

Global organization — A form of international organization whereby top corporate management and staff plan worldwide manufacturing or operational facilities, marketing policies, financial flows and logistical systems. The global operating unit reports directly to the chief executive, not to an international divisional head.	**المنظمة الدولية** شكل من اشكال المنظمات الدولية حيث تقوم الادارة العليا و الموظفين بتخطيط مرافق التصنيع او العمليات ، و سياسات التسويق ، و التدفقات المالية ، و الانظمة اللوجستية . ترتبط وحدة الاعمال الدولية مباشرة مع الرئيس التنفيذي وليس تحت رئيس قطاع دولي.
Going-rate pricing — Setting price based largely on following competitors' prices rather than on company costs or demand.	**التسعير على اساس السعر الجاري** تحديد السعر بمعظمه بناءاً على اسعار المنافسين بدلاً من وضعه على اساس تكاليف الشركة او الطلب.
Government market — Governmental units – national and local – that purchase or rent goods and services for carrying out the main functions of government.	**السوق الحكومي** وحدات حكوميه (محلية و اقليمية) تقوم بشراء او استئجار السلع او الخدمات لتنفيذ الوظائف الرئيسية للحكومة.
Growth stage — The product life-cycle stage at which a product's sales start climbing quickly.	**طور النمو** مرحلة من مراحل عمر المنتج حيث تبدأ مبيعات المنتج في التصاعد بسرعة.

H

Habitual buying behaviour — Consumer buying behaviour in situations characterised by low consumer involvement and few significant perceived brand differences.	**السلوك الشرائي الاعتيادي** سلوك شرائي لدى المستهلك في مواقف تتميز بضالة اهتمام المستهلك و بوجود القليل من الفروقات البارزة المؤثرة بين العلامات التجارية.
Handling objections — The step in the selling process in which the salesperson seeks out, clarifies and overcomes customer objections to buying.	**معالجة الشكاوى** خطوة ضمن عملية البيع حيث يسعى البائع للبحث في اعتراضات المستهلك على عملية الشراء و توضيحها و التغلب عليها.

Horizontal marketing system — A channel arrangement in which two or more companies at one level join together to follow a new marketing opportunity.	**نظام التسويق الأفقي** ترتيب في القنوات حيث تشترك شركتين او اكثر ضمن مستوى واحد في متابعة فرصة تسويقية جديدة .
Human need — A state of felt deprivation.	**الحاجة الانسانية** – حالة من الاحساس بالحرمان.
Human want — The form that a human need takes as shaped by culture and individual personality.	**الرغبة الانسانية** تتشكل حاجة الانسان طبقاً للمجتمع و الشخصية الفردية.
Hybrid marketing channels — Multi-channel distribution, as when a single firm sets up two or more marketing channels to reach one or more customer segments. A variety of direct and indirect approaches are used to deliver the firm's goods toits customers.	**قنوات التسويق الهجينة** توزيع متعدد القنوات ، وذلك كان تقوم احد الشركات بوضع قناتين تسويقتين او اكثر للاتصال بقطاع او اكثر من قطاعات المستهلكين . و كما تستخدم العديد من الاساليب المباشرة وغيرالمباشره لتوصيل منتجاتها إلى المستهلكين.
Hypermarkets — Huge stores that combine supermarket, discount and warehouse retailing; in addition to food, they carry furniture, appliances, clothing and many other products.	**المتاجر الكبرى** متاجر ضخمه تجمع ما بين السوبرماركت و متاجر التخفيض وتجار تجزئة المستودعات بالاضافة إلى الطعام وتحتوي كذلك على الأثاث ، والاجهزة المنزلية ، والملابس والعديد من المنتجات الاخرى.

I

Idea generation — The systematic search for new-product ideas.	**طرح و تكوين الافكار** البحث المنظم عن افكار المنتجات الجديدة.
Implausible positioning — Making claims that stretch the perception of the buyers too far to be believed.	**التمركز بعيد الاحتمال** صنع الادعاءات و توسيع ادراك ومخيلة المشتري إلى الحد غير المعقول.
Income segmentation — Dividing a market into different income groups.	**تجزئة الدخل** تقسيم السوق إلى مجموعات مختلفة من المداخيل.

Individual marketing — Tailoring products and marketing programmes to the needs and preferences of individual customers.	**التسويق الفردي** وضع المنتجات و البرامج التسـويقية المناسـبة لحاجـات وميول الزبائن المستقلين.
Industrial product — A product bought by individuals and organisations for further processing or for use in conducting a business.	**المنتج الصناعي** منـتج يشـترية الافـراد و المؤسسـات لاسـتخدامات و معالجـات اخـرى او لاسـتخدامه في اجـراء الاعـمال التجارية .
Industry — A group of firms which offer a product or class of products that are close substitutes for each other. The set of all sellers of a product or service.	**الصناعه** مجموعة من الشركات التي تـوفر منـتج او طبقـة مـن المنتجات تصلح كبدائل قريبة لبعضها البعض ، و تعرف كذلك على انها مجموعة باعة منتج او خدمة ما.
Inelastic demand — Total demand for a product that is not much affected by price changes, especially in the short run.	**الطلب غير المرن** اجـمالي الطلـب عـلى منـتج لا يتـاثر بتغـيرات السـعر خصوصاً على المدى القريب.
Influencer — A person whose view or advice influences buying decisions.	**المؤثر** شخص يؤثر رايه او نصـائحه او مشـورته عـلى قـرارات الشراء.
Influencer — A person whose views or advice carries some weight in making a final buying decision; they often help define specifications and also provide information for evaluating alternatives.	**المؤثر** شخص يكون لارائه و نصائحه بعض الاهميـة في اتخـاذ قـرار الشراء النهـائي ، وعـادة مـا تسـهم في تحديـد المواصفات و توفير المعلومات اللازمة لتقييم البدائل.

Information search — The stage of the buyer decision process in which the consumer is aroused to search for more information; the consumer may simply have heightened attention or may go into active information search.	**البحث عن المعلومات** مرحلة من مراحل عملية قرار الشراء حيث يهتم المستهلك بالبحث عن المزيد من المعلومات ، وقد يكون المستهلك رفع مستوى اهتمامه فقط ، او قد يكون بدا في البحث الفعلي و النشط عن المعلومات.
Informative advertising — Advertising used to inform consumers about a new product or feature and to build primary demand.	**الاعلان الاعلامي** الاعلان المستخدم لاعلام المستهلكين و اخبارهم عم منتاج او مزيه جديد ، ولبناء الطلب الاولي.
Initiator — The person who first suggests or thinks of the idea of buying a particular product or service.	**المبادر** شخص يبادر في اقتراح او التفكير بشراء منتج او خدمة بعينها.
Innovation — An idea, service, product or technology that has been developed and marketed to customers who perceive it as novel or new. It is a process of identifying, creating and delivering new-product or service values that did not exist before in the marketplace.	**الابتكار** فكرة او خدمة او منتج او تقنية يتم اعدادها او تطويرها و تسويقها للزبائن وتكون شئ مبتكراً او جديداً . الابتكار هو عملية تحديد و خلق و تقديم قيم منتج جديد او خدمة لم توجد قبل في السوق.
Innovative marketing — A principle of enlightened marketing which requires that a company seek real product and marketing improvements.	**التسويق المبتكر** مبدأ من مبادئ السوق المستنير يقضي بان تقوم الشركة بالسعى وراء تحسينات حقيقية للمنتج و عملية التسويق.
Inside sales force — Salespeople who service the company's customers and prospect from their offices via telephone or visits from prospective customers.	**قوى البيع الداخلية** مندوبو/ موظفو المبيعات ممن يقومون بخدمة الزبائن و البحث عنهم انطلاقاً من مكاتب الشركة عبر الهاتف او بعمل زيارات للزبائن المرتقبين.

Institutional market — Schools, hospitals, nursing homes, prisons and other institutions that provide goods and services to people in their care.	**السوق المؤسساتي** المــدارس و المستشــفيات ، و دور رعايــة العجــزة ، و السجون وغيرها من المؤسسات التي تقدم وتوفر السلع و الخدمات لمن هم تحت رعايتها.
Integrated direct marketing — Direct marketing campaigns that use multiple vehicles and multiple stages to improve response rates and profits.	**التسويق المباشر المتكامل** حملات تسويقية مباشره تستخدم العديد من الوسـائل وتتكون من العديد من المراحل وذلك لتحسين معدلات الاستجابة و الارباح.
Integrated logistics management — A physical distribution concept that recognises the need for a firm to integrate its logistics system with those of its suppliers and customers. The aim is to maximise the performance of the entire distribution system.	**الادارة المتكاملة للامدادات** مبدأ توزيع عيني (مادي) يقـدر حاجـة الشركـة لـدمج نظامها اللوجستي مع الموردين و الزبائن بهدف تعظيم اداء نظام التوزيع ككل.
Integrated marketing communications — The concept under which a company carefully integrates and coordinates its many communications channels to deliver a clear, consistent, and compelling message about the organization and its products.	**الاتصالات التسويقية المتكاملة** مفهوم يقضي بـان تقـوم الشركـة وبكـل حـرص وعناية بدمج و تنسيق العديد مـن قنـوات اتصـالاتها لتقـديم رسـالة واضـحه و ثابتـه ومقنعـه حـول المنظمـة و منتجاتها.
Intensive distribution — Stocking the product in as many outlets as possible.	**التوزيع المكثف** تخزين و تعبئة المنتج في اكبر عدد ممكن من المنافذ.
Interactive marketing — Marketing by a service firm that recognises that perceived service quality depends heavily on the quality of buyer–seller interaction.	**التسويق التفاعلي** تسويق تقوم به شركة خدمات تؤمن و تقدر بان جودة الخدمة المدركة تعتمد وبشكل كبير على نوعية التفاعل ما بين المشتري و البائع.

Intermediaries — Distribution channel firms that help the company find customers or make sales to them, including wholesalers and retailers that buy and resell goods.	**الوسطاء** شركات قنوات توزيع تساعد الشركة للحصول على الزبائن و بيعهم ، وتشمل تجار الجملة و تجار التجزئة الذين يقومون بشراء واعادة بيع السلع.
Internal audit — An evaluation of the firm's entire value chain.	**التدقيق الداخلي** تقييم للسلسلة القيمية للشركة باكملها.
Internal marketing — Marketing by a service firm to train and effectively motivate its customer-contact employees and all the supporting service people to work as a team to provide customer satisfaction.	**التسويق الداخلي** تسويق تقوم به شركة خدمات لتدريب وتحفيز موظفو الاتصال بالزبائن و جميع موظفي الخدمات المساندة لديها بشكل فاعل لكي يعملوا كفريق بغية نيل رضا الزبون.
Internal records information — Information gathered from sources within the company to evaluate marketing performance and to detect marketing problems and opportunities.	**معلومات السجلات الداخلية** معلومات تجمع من مصادر داخل الشركة لتقييم الاداء التسويقي و رصد المشاكل و الفرص التسويقية.
International division — A form of international marketing organization in which the division handles all of the firm's international activities. Marketing, manufacturing, research, planning and specialist staff are organised into operating units according to geography or product groups, or as an international subsidiary responsible for its own sales and profitability.	**القطاع الدولي** نوع من المنظمات التسويقية الدولية ، حيث يقوم القطاع فيها بمعالجة جميع الانشطة الدولية للشركة ، ويتم تنظيم موظفي التسويق ، والانتاج، و البحث ، و التخطيط ، و الاختصاصين ضمن وحدات تشغيلية طبقاً للمنطقة الجغرافية أو مجموعات المنتجات او كفرع دولي يكون مسئولاً عن المبيعات و تكوين الارباح داخله.

Internet (the Net) — A vast public web of computer networks connecting users of all types all around the world to each other and to a large 'information repository'. The Internet makes up one big 'information highway' that can dispatch bits at incredible speeds from one location to another.	**الانترنت** شبكة عامة و واسعه من شبكات الحاسوب ترطب ما بين جميع انواع المستخدمين حول العالم مع بعضهم البعض و بين (وعاء معلومات) ضخم . يشكل الانترنت طريق سريع للمعلومات التي ترسل اجزاءاً و بسرعات مذهله من موقع لاخر .
Internet exchanges — Web-based bazaars, often shared by buyers, where suppliers bid against requirements posted on the Internet.	**التبادل عبر الانترنت** عبارة عن بازارات (اسواق مفتوحه) على الشبكة يشترك فيها المشترون عادة ، ويضع الموردون بها بضائعهم وفقاً للمتطلبات المعلن عنها في الانترنت.
Introduction stage — The product life-cycle stage when the new product is first distributed and made available for purchase.	**مرحلة الانتاج** مرحلة من عمر المنتج يتم فيها توزيع المنتج الجديد و طرحه للشراء لاول مره.
Invention — A new technology or product that may or may not be commercialised and may or may not deliver benefits to customers.	**الاختراع** تقنية او منتج جديد يمكن ان يباع تجارياً و ان يقدم فوائد للزبائن في المقام الاول.

J

Joint ownership — A joint venture in which a company joins investors in a foreign market to create a local business in which the company shares joint ownership and control.	**الملكية المشتركة** مشروع مشترك بين الشركة و مستثمرين في سوق اجنبي لتكوين مشروع محلي تتقاسم فيه الملكية المشتركة و التحكم والسيطرة.
Joint venturing — Entering foreign markets by joining with foreign companies to produce or market a product or service.	**المشروع المشترك** دخول الاسواق الاجنبية عبر الاشتراك مع الشركات الاجنبية لانتاج او تسويق منتج او خدمة .

Keep-Out Pricing (Umbrella Pricing) a pricing practice, common in oligopolistic market situations, in which the large companies maintain very low prices to discourage smaller competitors and thus protect their own market shares.	**تسعير الابعاد (تسعير التغطية)** ممارسة تسعيرية شائعة في مواقف السوق الاحتكارية ، حيث تقوم شركة كبرى بوضع اسعار متدنية جداً وذلك لدرء المنافسين الاصغر وعليه حماية حصتها السوقية
Key Influence People - KIPS opinion leaders, consultants, experts, etc whose early and enthusiastic endorsement of a new product is sought by salespeople.	**المؤثرون الرئيسيون** قادة الرائ و المستشارون و الخبراء وخلافه ممن يبادرون و يتحمسون لتشجيع و دعم منتج جديد يرغبه مندوبي البيع.
Kickback a bribe or illegal payment offered to an organisational buyer in order to obtain the business; commonly, the kickback is a percentage of the salesperson's commission on the sale or an item of merchandise.	**الرشوه** رشوه او مبلغ مالي غير قانوني يقدم لمشتري تابع لمنظمة تجارية بغية الحصول على عمل تجاري ، وغالباً ما تعطى الرشوة كنسبة من كمسيون مندوب المبيعات على البيع او صنف من البضاعة.
Kinesic Communication (Nonverbal Communication; Proxemic Communication; Tactile Communication) body language; communication by body movement - posture, stance, hand movements, winking, head nodding, etc. See	**الاتصال الحركي (ألالافظي)** لغة الجسد : تواصل عبر حركة الجسد او القوام او الوقفه او حركة اليد او الغمز او هز الراس ..الخ
Kinked Demand Curve the shape of a demand curve when any rise in price above the customary level will result in a sharp decline in demand.	**منحنى الطلب المعقوف** شكل منحنى الطلب عند حدوث أي ارتفاع في السعر فوق المستوى المعتاد مما يسفر عنه هبوط حاد في الطلب.
KISS Principle acronym for "Keep It Simple and Straightforward"	**مبدأ Kiss** اختصار للعبارة " بسط الأمور و تعامل بشكل مباشر"

Leading indicators — Time series that change in the same direction but in advance of company sales.	**المؤشرات القيادية** سلسلة زمنية تتغير في نفس الاتجاه ، ولكنها في اسـتباق لمبيعات الشركة.
Learning — Changes in an individual's behaviour arising from experience.	**التعلـــــم** تغيرات في سلوك الفرد ناتجة عن الخبرة.
Licensed brand — A product or service using a brand name offered by the brand owner to the licensee for an agreed fee or royalty.	**العلامة التجارية المرخصة** منتج او خدمة يستخدم الاسـم التجـاري الـذي يقدمـه مالك العلامة التجارية للمرخص له مقابل رسوم او ريع متفق عليه.
Licensing — A method of entering a foreign market in which the company enters into an agreement with a licensee in the foreign market, offering the right to use a manufacturing process, trademark, patent, trade secret or other item of value for a fee or royalty.	**الترخيـــص** طريقة لدخول السوق الاجنبي عن طريق عقد الشركـة لاتفاق مع المرخص له داخل السوق الاجنبي حيث تمنح حق الانتاج ، والعلامـة التجاريـة ، و الاخـتراع، و الاسرار التجارية أو مواد القيمة الاخرى مقابل رسوم او ريع.
Life-cycle segmentation — Offering products or marketing approaches that recognise the consumer's changing needs at different stages of their life.	**تقسيم العمر (دورة الحياة)** توفير منتجات و اساليب تسويقية تقدر و تدرك تغيرات حاجات المستهلكين خلال المراحل المختلفه من حياتهم.
Limited-service retailers — Retailers that provide only a limited number of services to shoppers.	**تجار التجزئة المتخصصة** تجار تجزئة يقدمون عدد محدود فقـط مـن الخـدمات للمستهلكين.

Line extension — Using a successful brand name to introduce additional items in a given product category under the same brand name, such as new flavours, forms, colours, added ingredients or package sizes.	**توسيع خطوط المنتجات** استخدام الاسم التجاي الناجح لتقديم و طـرح اصـناف اضافية ضمن فئة منتجـات معينـة تحـت نفـس الاسـم التجاري مثل : النكهات الجديدة , و الاشكال ، و الالوان ، و المكونات المضافة أو احجام التعبئة والتغليف.
Long-range plan — A plan that describes the principal factors and forces affecting the organization during the next several years, including long-term objectives, the chief marketing strategies used to attain them and the resources required.	**خطة بعيدة المدى** خطة توضـح العوامـل و القـوى الأساسـية التـي تـؤثر عـلى المنظمة خـلال السـنوات القادمـة و تشـمل الأهـداف عـلى المدى البعيد واستراتيجيات التسويق الرئيسية المستخدمة في الحصول عليها و الموارد المطلوبة.

M

Macro environment — The larger societal forces that affect the whole microenvironment – demographic, economic, natural, technological, political and cultural forces.	**البيئة الكلية (الكبرى)** القوى الاجتماعية التي توثر على البيئة الجزئية (الصغرى) ككل ، على القوى الديموغرافية و الاقتصادية والطبيعية و التكنولوجية و السياسية و الثقافية.
Management contracting — A joint venture in which the domestic firm supplies the management know-how to a foreign company that supplies the capital; the domestic firm exports management services rather than products.	**التعاقد الإداري** مشروع مشـترك حيـث تقـوم الشركـة المحليـة بتـوفير المعرفة والدراية الإدارية إلى شركة أجنبية توفر بدورها المـال او رأس المـال . تقـوم الشركـة المحليـة بتـوفير الخدمات الإدارية بدلاً من المنتجات.
Manufacturer's brand (national brand) — A brand created and owned by the producer of a product or service.	**العلامة التجارية للجهة الصانعة (العلامة الوطنية)** علامـة تجاريـة يسـتحدثها و يمتلكهـا الجهـة المنتجـة لإحدى المنتجات.

Market — The set of all actual and potential buyers of a product or service.	**السوق** مجموع كافة المشترين الفعليين او المحتملين للمنتج او الخدمة.
Mark-up/mark-down — The difference between selling price and cost as a percentage of selling price or cost.	**نسبة التكلفة المضافة (الحد الأعلى / الحد الأدنى)** الفرق بين سعر البيع و التكلفة كنسبة من سعر البيع او التكلفة.
Market challenger — A runner-up firm in an industry that is fighting hard to increase its market share.	**الشركة المتحدية للسوق** شركة صاعده في إحدى الصناعات تناضل بشدة لكي تزيد من حصتها السوقية.
Market follower — A runner-up firm in an industry that wants to hold its share without rocking the boat.	**شركة تابعه للسوق** شركة صاعده في إحدى الصناعات تريد ان تحافظ على حصتها بدون إحداث مشاكل في السوق.
Market leader — The firm in an industry with the largest market share; it usually leads other firms in price changes, new product introductions, distribution coverage and promotion spending.	**شركة قائدة للسوق** شركة في احد الصناعات تمتلك حصة كبيره في السوق وعادة ما تقود بقية الشركات في تغيرات السوق وطرح المنتجات الجديدة و تغطية التوزيع و مصروفات الترويج.
Market nicher — A firm in an industry that serves small segments that the other firms overlook or ignore.	**شركة تخصصية في السوق** شركة في إحدى الصناعات تخدم قطاعات صغيره تتجاهلها او تسهو عنها بقية الشركات.
Market positioning — Arranging for a product to occupy a clear, distinctive and desirable place relative to competing products in the minds of target consumers. Formulating competitive positioning for a product and a detailed marketing mix.	**التمركز في السوق** وضع الترتيبات لكي يحتل المنتج مكاناً واضحاً و مميزاً ومرغوباً مقارنة مع المنتجات المنافسة في أذهان المستهلكين المستهدفين ، وتكوين و صياغة التمركز التنافسي للمنتج ، وكذلك المزيج التسويقي التفصيلي له.

Market saturation — A product reaches its peak distribution rate, and expansion of sales ceases to exist.	**تشبع السوق** وصول المنتج لمعدل الذروة في التوزيع و توقف زيـادة و توسع مبيعاته.
Market segment — A group of consumers who respond in a similar way to a given set of marketing stimuli.	**قطاع سوقي** مجموعـة مـن المسـتهلكين الـذين يتجـاوبون بطريقـة متشابهه مع مجموعة معينة من المحفزات التسويقية.
Market segmentation — Dividing a market into distinct groups of buyers with different needs, characteristics or behaviour, who might require separate products or marketing mixes. **Or** Identification of sub-sets of buyers within a market who share similar needs and have similar buying processes.	**تقسيم السوق** نقسم السوق أي مجموعات مميزة من المشتركين لهـم حاجات و خصائص و سلوكيات مختلفـة و الـذين قـد يتطلبون منتجات أو مزيج تسويقي مختلف أو: تحديد المجموعات الفرعية من المشتركين داخل السوق و الــذين يتشــاركون في حاجــات و عمليــات شراء متشابهه
Market targeting — The process of evaluating each market segment's attractiveness and selecting one or more segments to enter.	**استهداف السوق** عملية تقييم نقا الجذب لكل قطاع سوقي على حدة و اختيار واحد أو أكثر من تلك القطاعات لدخوله.
Market-penetration pricing — Setting a low price for a new product in order to attract large numbers of buyers and a large market share.	**التسعير على أساس التغلغل في السوق** وضع سعر منخفض لمنتج جديد بغية جذب عدد كبـير من المشتركين و الحصول على حصة كبيرة من السوق
Market-skimming pricing — Setting a high price for a new product to skim maximum revenues layer by layer from the segments willing to pay the high price; the company makes fewer but more profitable sales.	**التسعير على أساس كشط السوق** وضـع سـعر مرتفـع لمنـتج جديـد بغيـة كشـط أعـلى الإيرادات طبقة طبقة مـن قطاعـات المشـتركين الـذين لـديهم الرغبـة في دفـع سـعر عـالي ، و هكـذا تحقـق الشركة مبيعات أقل و لكن أكثر ربحية

Marketing — A social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others.	**التسويق** عملية اجتماعية و إدارية يحصل من خلالها الأفـراد و المجموعات على احتياجاتهم و رغبـاتهم عـبر ابتكـار و تبادل المنتجات و القيمة مع الآخرين.
Marketing Across Sports Is a group of activities and efforts by the normal business organizations, which do not constitute the sport of its main activity in order to promote its brand and products, such as institutions that sponsor sports activity.	**التسويق عبر الرياضة** هو مجموعة مـن الأنشـطة والجهـود التـي تقـوم بهـا مـنظمات الأعـمال العاديـة والتـي لا تشـكل الرياضـة موضوع نشاطها الرئيسي وذلك بهدف الترويج لعلامتها ومنتجاتها ومن مثال ذلك المؤسسات التي ترعى نشاط رياضي.
Marketing audit — A comprehensive, systematic, independent and periodic examination of a company's environment, objectives, strategies and activities to determine problem areas and opportunities, and to recommend a plan of action to improve the company's marketing performance.	**التدقيق التسويقي** فحص شامل و منظم و مستقل و دوري لبيئـة الشركـة و أهدافها و إستراتيجياتها و أنشـطتها لتحديـد موضـع المشاكل و الفـرص ، و يوضـع التوجيهـات حـول خطـة العمل لتحسين الأداء التسويقي للشركة.
Marketing channel (distribution channel) — A set of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption by the consumer or industrial user.	**قناة التسويق (قناة التوزيع)** مجموعة المنظمات المستقلة المرتبطة في عمليـة إتاحـة وتوفير المنتج او الخدمة للاسـتخدام او الاسـتهلاك مـن قبل المستهلك او المستخدم الصناعي.
Marketing concept — The marketing management philosophy which holds that achieving organizational goals depends on determining the needs and wants of target markets and delivering the desired satisfactions more effectively and efficiently than competitors do.	**المفهوم التسويقي** فلسـلفه إداريـة تسـويقية تـقضي بتحقيـق الأهـداف التنظيميـة اسـتناداً عـلى تحديـد حاجـات ورغبـات الأسواق المستهدفة وتوفير الرضا المطلوب بشـكل أكـثر فعالية وكفاءة من المنافسين.

Marketing control — The process of measuring and evaluating the results of marketing strategies and plans, and taking corrective action to ensure that marketing objectives are attained.	**الرقابة التسويقية** عملية قياس وتقييم الاستراتجيات و الخطط التسويقية ، واتخـاذ الإجـراءات التصـحيحية لضـمان تحقيـق الأهداف التسويقية.
Marketing environment — The actors and forces outside marketing that affect marketing management's ability to develop and maintain successful relationships with its target customers. Components of marketing environment are: -Micro-environment: all organizations/ individuals who directly/indirectly affect the activities of a company. - Macro-environment: external forces and trends that affect a company. - Internal environment: other internal functions such as finance, operations, personnel etc.	**البيئة التسويقية** اللاعبـون و القـوى خـارج العمليـة التسـويقية ممـن يؤثرون على قدرة الإدارة التسويقية في تطوير العلاقات الناجحة مع المستهلكين المستهدفين و المحافظة عليها. مكونات البيئة التسويقية :- 1. البيئة الجزئيـة: جميـع المـنظمات و الأفـراد الـذين يـؤثرون بشـكل مبـاشر او غـير مبـاشر عـلى أنشـطة الشركة . 2. البيئة الكبرى: القوى و الاتجاهات التـي تـؤثر عـلى الشركة. 3. البيئة الداخليـة: الوظـائف الداخليـة الأخـرى مثـل الإدارة المالية ، و العمليات ، و شئون الموظفين ..الخ.
Marketing implementation — The process that turns marketing strategies and plans into marketing actions in order to accomplish strategic marketing objectives.	**التنفيذ التسويقي** عملية تحويل الاستراتيجيات و الخطـط التسـويقية إلى إجراءات و عمليات تسـويقية بغيـة تحقيـق الأهـداف التسويقية و الاستراتيجية.
Marketing information system (MIS) — People, equipment and procedures to gather, sort, analyze, evaluate and distribute needed, timely and accurate information to marketing decision makers.	**نظام المعلومات التسويقية** الأشخاص و المعدات والإجراءات اللازمـة لجمـع وفـرز وتحليـل و تقيـيم و توزيـع المعلومـات المطلوبـة و الراهنة والدقيقة وتقديمها لصناع القرار التسويقيين.

Marketing intelligence — Everyday information about developments in the marketing environment that helps managers prepare and adjust marketing plans.	**الاستخبارات التسويقية** معلومات يومية تخص التطورات و المستجدات في البيئة التسويقية و التي تساعد المدراء على إعداد وتعديل الخطط التسويقية.
Marketing intermediaries — Firms that help the company to promote, sell and distribute its goods to final buyers; they include physical distribution firms, marketing-service agencies and financial intermediaries.	**الوسطاء التسويقيين** مؤسسات تساعد الشركة على ترويج و بيع وتوزيع سلعها للمشترين النهائيين ، و يشمل شركات التوزيع المادية ، و وكالات الخدمة التسويقية ، و الوسطاء الماليين.
Marketing management — The art and science of choosing target markets and building profitable relationships with them.	**الإدارة التسويقية** فن و علم اختبار الأسواق المستهدفة وبناء العلاقات المربحة معها.
Marketing mix — The set of controllable tactical marketing tools – product, price, place and promotion – that the firm blends to produce the response it wants in the target market.	**المزيج التسويقي** مجموعة الأدوات التسويقية التكتيكية المتحكم بها وهي : المنتج ، و السعر ، والمكان ، و الترويج ، تقوم الشركة بمزج هذه الأدوات لتكوين الاستجابة المطلوبة داخل السوق المستهدف.
Marketing network — Company and all supporting stakeholders: customers, intermediaries, employees, dealers, distributors, suppliers, wholesalers, retailers, advertising agencies etc.	**الشبكة التسويقية** الشركة و جميع الجهات المستفيدة الداعمة والمستهلكين والوسطاء والموظفين والمتاجرين والموزعين والموردين وتجار الجملة و تجار التجزئة (المفرد) ووكالات الإعلان ..الخ.
Marketing offer — Some combination of products, services, information, or experiences offered to a market to satisfy a need or want.	**العرض التسويقي** مجموع بعض المنتجات و الخدمات والمعلومات والخبرات التي يتم توفيرها لأحد الأسواق بغية إشباع حاجاته أو رغباته.

Marketing orientation — has three components: - Customer orientation. - Competitor orientation. - Inter-functional coordination.	**التوجيه التسويقي** ومكوناته :- 1. توجيه الزبون 2. توجيه المنافس 3. التسويق الوظيفي البيني.
Marketing process — The process of (1) analysing marketing opportunities; (2) selecting target markets; (3) developing the marketing mix; and (4) managing the marketing effort.	**العملية التسويقية** وهي عملية : 1. تحليل الفرص التسويقية. 2. اختيار الأسواق المستهدفة. 3. إعداد المزيج التسويقي. 4. إدارة الجهد التسويقي.
Marketing research — The function that links the consumer, customer and public to the marketer through information that is used to identify and define marketing opportunities and problems, to generate, refine and evaluate marketing actions, to monitor marketing performance, and to improve understanding of the marketing process.	**البحث التسويقي** العمليـة التـي تـربط المسـتهلك والزبـون والجمهـور بالمسوق مـن خـلال المعلومـات المسـتخدمة في تحـدد وتعريف الفرص و المشاكل التسـويقية ، وذلـك لطـرح وتحسين و تقييم الإجراءات التسويقية ، ومراقبة الأداء التسويقي ، وتطوير فهم العملية التسويقية.
Marketing services agencies — Marketing research firms, advertising agencies, media firms, marketing consulting firms and other service providers that help a company to target and promote its products to the right markets.	**وكالات الخدمات التسويقية** شركات البحوث التسويقية ، ووكالات الإعلان ، وشركات الدعاية ، وشركات الاستشارات التسويقية ، وغيرها مـن مزودي الخدمات ممن يعينون الشركة عـلى اسـتهداف وترويج منتجاتها بالأسواق المناسبة.
Marketing strategy statement — A statement of the planned strategy for a new product that outlines the intended target market, the planned product positioning, and the sales, market share and profit goals for the first few years.	**بيان الاستراتيجية التسويقية** بيان الإستراتيجية التخطيطية لمنتج جديد يحدد ويبـين السوق المستهدف المقصود والتمركز المخطط للمنتج و المبيعـات والحصـة السـوقية و الأربـاح المسـتهدفة للسنوات الأولـى.

Marketing strategy — The marketing logic by which the business unit hopes to achieve its marketing objectives.	**الإستراتيجية التسويقية** المنطق التسويقي لدى وحدة الأعمال التسويقية التي تأمل من خلاله تحقيق أهدافها التسويقية.
Marketing website — A site on the Web created by a company to interact with consumers for the purpose of moving them closer to a purchase or other marketing outcome. The site is designed to handle interactive communication initiated by the company.	**الموقع الالكتروني التسويقي** موقع على شبكة الانترنت تقيمه إحدى الشركات للتفاعل مع المستهلكين بغرض دفهم للشراء او الحصول على فائدة تسويقية أخرى ، يصمم الموقع لمعالجة الاتصال التفاعلي التي أرسته الشركة.
Maslow's hierarchy of needs — A site on the Web created by a company to interact with. 1- Psychological needs: food and shelter. 2- Safety needs: security, order, freedom from threat. 3- Love/social needs: for relationships, belonging, affiliation. 4-Esteem needs: independence, recognition, status, respect. 5-Self- actualization: fulfillment of personal potential. 1 & 2 are essential for survival, 3 & 4 are essential for psychological well being, while 5 is essential to maximize personal development.	**هرم ماسلـــو لترتيب الاحتياجات** موقع الكتروني أنشأته إحدى الشركات للتعامل مع :- 1. الحاجات النفسية : الطعام والمأوى. 2. الحاجة للامان : الأمن و النظام و العتق من التهديدات. 3. الحاجة للحب و الحاجات الاجتماعية : العلاقات ، و الانتماء ، و الارتباط . 4. الحاجة للتقدير : الاستقلالية ، و التقدير ، و المكانة والاحترام . 5. تحقيق الذات : إشباع القدرات الشخصية. (1) و (2) ضروريان للبقاء ، (3) و (4) ضروريان للصحة النفسية، أما (5) فضروري لتعظيم التطوير الذاتي.
Mass customization — Preparing individually designed products and communication on a large scale.	**التعديل الشامل** إعداد المنتجات والاتصالات المصممة بشكل مستقل على نطاق واسع

Mass marketing — Using almost the same product, promotion and distribution for all consumers.	**التسويق الشامل** استخدام نفس المنتج و الترويج و التوزيـع مـع جميـع المستهلكين تقريباً.
Materials and parts — Industrial products that enter the manufacturer's product completely, including raw materials and manufactured materials and parts.	**المواد و الأجزاء (القطع)** المنتجات الصناعية التي تدخل بشـكل كامـل في منـتج الجهـة الصـانعة بمـا في ذلـك المـواد الأوليـة ، والمـواد ، والأجزاء المصنعة
Maturity stage — The stage in the product life-cycle where sales growth slows or levels off.	**مرحلة النضوج** مرحلـة مـن مراحـل عمـر المنـتج وفيهـا يتبـاطئ نمـو المبيعات او يثبت.
Measurability — The degree to which the size, purchasing power and profits of a market segment can be measured.	**قابلية القياس** الدرجة التي يمكن عندها قياس حجم القطاع السـوقي و قوته الشرائية والأرباح الناتجة عنه.
Media — Non-personal communications channels including print media (newspapers, magazines, direct mail), broadcast media (radio, television), and display media (billboards, signs, posters).	**وسائل الإعــــلام** قنوات الاتصال غير الشخصية وتشمل الإعـلام المطبـوع (الصحف ، المجلات ، البريد المباشر) ، والإعـلام المـذاع (الراديو و التلفزيون) ، والإعلام المعروض (اللوحـات الدعائية ، و لوحات الإعلان ، والبوسترات).
Media impact — The qualitative value of an exposure through a given medium.	**التأثير الإعلامي** وسيلة إعلامية معينة ضـمن نـوع إعلامـي عـام مثـل : مجلة محدده ، او عروض تلفزيونية ، او برامج اذاعية
Media vehicles — Specific media within each general media type, such as specific magazines, television shows or radio programs.	**الوسائل الإعلامية** وسائل إعلام محددة ضمن كل نوع مـن أنـواع وسـائل الإعـلام العامـة مثـل : المجـلات الخاصـة ، و الـبرامج التلفزيونية أو الإذاعية .

Membership groups — Groups that have a direct influence on a person's behavior and to which a person belongs.	**مجموعات العضوية** مجموعات ينتمي إليها الشخص و لها تأثير مباشر على سلوكه .
Merchant wholesaler — Independently owned business that takes title to the merchandise it handles.	**متجر بيع بالجملة** مؤسسة تجارية ذات ملكية مستقلة ولها حق ملكية على البضائع التي تتاجر فيها.
Message source — The company, the brand name, the salesperson of the brand, or the actor in the ad who endorses the product.	**مصدر الرسالة** الشركة او الاسم التجاري او موظف المبيعات التابع للعلامة التجارية او الممثل داخل الإعلان الراعي للمنتج.
Microenvironment — The forces close to the company that affect its ability to serve its customers – the company, market channel firms, customer markets, competitors and publics, which combine to make up the firm's value delivery system.	**البيئة الصغرى** القوى القريبه من الشركة والمؤثرة على قدرتها في خدمة الزبائن ، وتشمل الشركة ، وشركات القنوات التسويقية ، و اسواق الزبائن ، و المنافسين ، و الجمهور و الذين يكونون في مجموعهم نظام توفير الجودة.
Micromarketing — A form of target marketing in which companies tailor their marketing programs to the needs and wants of narrowly defined geographic, demographic, psychographic or behavioral segments.	التسويق الجزئي (الاصغر) نوع من التسويق الإستهدافي وفيه تقوم الشركات بإعداد البرامج التسويقية وفقاً لحاجات و رغبات قطاعات جغرافية او ديموغرافية او سيكولوجيه او سلوكية محدودة جداً.
Mission statement — A statement of the organization's purpose – what it wants to accomplish in the wider environment.	**بيان المهمة (الرسالة)** بيان هدف المنظمة و ما تريد انجازه في البيئة الكبرى.
Modified rebuy — A business buying situation in which the buyer wants to modify product specifications, prices, terms or suppliers.	**إعادة الشراء المعدل** وضع من أوضاع الشراء وفيه يريد المشتري تعديل مواصفات المنتج او أسعاره او شروطه او مورديه.

Monopolistic competition — A market in which many buyers and sellers trade over a range of prices rather than a single market price.	**المنافسة الاحتكارية (احتكار القلة)** سـوق يتـاجر فيـه العديـد مـن المشـترين و البـائعين بأسعار متعددة بدلاً من سعر واحد للسوق.
Moral appeals — Message appeals that are directed to the audience's sense of what is right and proper.	**المناشدة الأخلاقية** رسـالهة مناشـدة تخاطـب شـعور الجمهـور في معرفـة الأمر الصواب و السليم.
Motive (drive) — A need that is sufficiently pressing to direct the person to seek satisfaction of the need.	**الدافـــــع** حاجـة ملحـه تكـون بالدرجـة او القـدر الكـافي لـدفع الشخص نحو إشباعها
Multi brand strategy — A brand strategy under which a seller develops two or more brands in the same product category.	**إستراتيجية تعدد العلامات التجارية** إستراتيجية علامة تجارية ، يقوم البائع بموجبها بأعـداد علامتين تجاريتين او أكثر لنفس فئة المنتج .
Multiple niching — Adopting a strategy of having several independent offerings that appeal to several different sub-segments of customer.	**تعدد العروض المتخصصة** تبنى و استخدام إستراتيجية ذات عدة عروض مسـتقلة ومرغوبة لدى العديد من القطاعات الفرعية المختلفـة من الزبائن.

N

Natural environment — Natural resources that are needed as inputs by marketers or that are affected by marketing activities.	**البيئة الطبيعية** الموارد الطبيعية التي يحتاجها المسـوقون كمـدخلات او التي تتأثر بالأنشطة التسويقية.
Need recognition — The first stage of the buyer decision process in which the consumer recognizes a problem or need.	**الشعور بالحاجة** المرحلة الأولى : هي عملية إقرار المشتري و فيهـا يشـعر المستهلك بالمشكلة او الحاجة.
Needs— The basic physical needs for food, clothing, warmth, and shelter.	**الحاجات** الحاجات المادية الأساسية من الطعام و الملبس و الدفْ و المأوى .

Net profit — The difference between the income from goods sold and all expenses incurred.	**صافي الربح** الفـرق بـين دخـل السـلع المباعـة و جميـع التكـاليف المتكبدة.
New product — A good, service or idea that is perceived by some potential customers as new. The sequence is the following: - Original concept: the primary idea. - Screening of ideas. - Business analysis: look at firm's resources and market to evaluate business risks. - Concept definition: definition of the criteria necessary to meet market need. - Product development: building prototypes and dummy runs. - Marketing mix issues: evaluation of the 4 Ps. - Market testing: obtain info about customers' reaction to product in selected areas. - Pilot launch. - Roll-out: full launch	**المنتج الجديد** سلعة او خدمة او فكرة يتقبلها بعض الزبائن المـرتقبين كشئ جديد. وذلك على النحو الآتي : 1. المفهوم الأصلي : الفكرة الأولية. 2. تصفية الأفكار. 3. تحليل العمل التجاري. 4. نظرة على موارد الشركة و السوق. 5. تقييم المخاطر. تعريف المفهوم تعريف المعايير الضرورية للوفاء بحاجات السوق. 1. إعداد المنتج: بناء النماذج الأولية والقيام بالمحاولات التجريبية. 2. مواضيع المزيج التسـويقي : تقيـيم البنـود الأربعـة للمزيج. 3. اختبار السوق : الحصول على معلومات حـول ردود فعل الزبائن تجاه منتج في المناطق المختارة. 4. الانطلاقة التجريبية. 5. بدء التسويق السريع: الانطـــلاق الكامــــل.
New task — A business buying situation in which the buyer purchases a product or service for the first time.	**المهمة (العمل) الجديد** وضع من أوضاع البيع وفيه يقوم المشـتري بشراء منـتج او خدمة لأول مره.

New-product development — The development of original products, product improvements, product modifications and new brands through the firm's own R&D efforts.	**تطوير المنتج الجديد** تطوير المنتجات الأصلية وتحسين المنتجات وتعديل المنتجات والعلامات التجارية الجديدة من خلال جهود قسم البحوث والتطوير داخل الشركة .
Niche market — A relatively small and exclusive market characterised by slow sales, high profit margin and expensive products affordable only by the top 5% of society. Alternatively, Identification of a gap in the market (through improved/new product features) that is totally dominated by the company, exploiting that gap, and creating a company's own market.	**السوق المتخصصة (الاستهدافية)** سوق صغيره و حصرية بصورة نسبيه تتسم ببطء المبيعات وبهامش ربح مرتفع و بوجود منتجات باهضة الثمن لا تتوفر الا لنسبة 5% من علية المجتمع . أو يمكن تعريفها على انها : تعريف و تحديد فجوة في السوق من خلال المزايا المحسنة والجديدة للمنتج والتي تتحكم فيه الشركة بشكل كامل ومن ثم استثمار تلك الفجوة وإنشاء سوق خاصة بالشركة.
Niche marketing — Adapting a company's offerings to more closely match the needs of one or more sub-segments where there is often little competition.	**التسويق المتخصص** تكييف و مواءمة عروض الشركة لكي تطابق بشكل وثيق حاجات واحد او أكثر من القطاعات الفرعية والتي يوجد فيها عادة منافسه ضئيلة.
Non-durable product — A consumer product that is normally consumed in one or a few uses.	**السلع غير المعمرة** منتج استهلاكي يتم استهلاكي في الأغلب بعد استعماله مرة واحدة او بعد عدد قليل من المرات .
Non-personal communication channels — Channels that carry messages without personal contact or feedback, including media, atmospheres and events.	**قنوات الاتصال غير الشخصية** قنوات تحمل رسائل بدون وجود اتصال شخصي او تبادل للآراء او الانطباعات . وتشمل وسائل الإعلام و الأجواء والأحداث .

English	Arabic
Non-tariff trade barriers — Non-monetary barriers to foreign products, such as biases against a foreign company's bids or product standards that go against a foreign company's product features.	**عوائق التجارة غير المتعلقة بالرسوم والتعرفة** الموانع غير المالية التي تقع على المنتجات الاجنبية مثـل التحيز ضد عروض الشركات الاجنبية او التحيـز لمعـايير المنتج التي تتعارض مع خصائص منتج الشركة الاجنبية.

O

English	Arabic
Objective-and-task method — Developing the promotion budget by (1) defining specific objectives, (2) determining the tasks that must be performed to achieve these objectives, and (3) estimating the costs of performing these tasks. The sum of these costs is the proposed promotion budget.	**طريقة الهدف والمهمة** تنمية ميزانية الترويج بواسطة :- 1. تعيين الأهداف المحددة. 2. تعيين المهام الواجب على تلك الأهداف اتخاذها. 3. تقدير تكاليف تنفيذ تلك المهام. فمجموع تلك التكاليف يكون ميزانية الترويج المقترحة.
Observational research — The gathering of primary data by observing relevant people, actions and situations.	**البحث عن طريق الملاحظة** جمع المعلومات الأولية عبر ملاحظة الأشخاص والأفعال والمواقف ذات الصلة.
Occasion segmentation — Dividing the market into groups according to occasions when buyers get the idea to buy, actually make their purchase, or use the purchased item.	**تقسيم السوق على أساس المناسبات** تقسيم السـوق إلى مجموعـات وفقاً للمناسـبات التـي تأتي فيها للمشتري فكرة الشراء او القيام بالشراء الفعلي او استخدام الصنف المشترى.
Off-price retailer — Retailer that buys at less-than-regular wholesale prices and sells at less than retail.	**بائعو المفرد للسلع المخفضة** هـم بـائعو مفـرد يقومـون بـالشراء بأسـعار الجملـة و بتكلفة اقل من السعر العادي و ثم البيع بأسـعار اقـل من أسعار المفرد.

Oligopolistic competition — A market in which there are a few sellers that are highly sensitive to each other's pricing and marketing strategies.	**منافسة احتكار القلة** سوق يوجد فيه بـائعون قليلـون ذوي حساسـية عاليـة تجاه إستراتيجيات التسعير والتسويق الخاصـة بعضـهم البعض.
Online advertising — Advertising that appears while consumers are surfing the Web, including banner and ticker ads, interstitials, skyscrapers and other forms.	**الإعلان على الانترنت** إعلان يظهر عندما يتصفح المستهلكون الانترنـت بمـا في ذلك (البانرات) إعلانـات الرايـة، و إعلانـات النقـر ، و صـــفحات الإعـــلان البينيـــة ، و البـــانرات الراســـية (العمودية) الاتجـــاه وغيـــرها من أشكال الإعلان.
Open trading networks — Huge e-marketspaces in which B2B buyers and sellers find each other online, share information and complete transactions efficiently.	**شبكات التجارة المفتوحة** مسـاحات سـوقيه ضـخمه عـلى الانترنـت وفيهـا يعـثر البائعون و المشترون (B2B) على بعضـهم في الانترنـت و يتقاسمون المعلومات ويتمون التعاملات بكل كفاءة.
Open-end questions — Questions that allow respondents to answer in their own words.	**الأسئلة المفتوحة** أسـئلة تتـيح للأشـخاص الإجابـة عليهـا بطـريقتهم وتعبيرهم وألفاظهم الخاصة
Operating control — Checking ongoing performance against annual plans and taking corrective action.	**مراقبة التشغيل** فحص و مراجعة الأداء الحالي و مطابقتـه مـع الخطـط السنوية واتخاذ الإجراء التصحيحي.
Operating statement (profit-and-loss statement or income statement) — A financial statement that shows company sales, cost of goods sold and expenses during a given period of time.	**بيـان العمليـات (قائمـة الأربـاح والخسـائر او قائمـة الدخل)** قائمة ماليـه توضـح و تبـين مبيعـات الشركـة و قيمـة البضائع المباعة و المصاريف خلال فترة معينة.

Opinion leaders — People within a reference group who, because of special skills, knowledge, personality or other characteristics, exert influence on others.	**قادة الرأي** أشخاص ينتمون لمجموعه مرجعيه ولهم التأثير على افرادها نظراً لمهاراتهم الخاصة ، ودرايتهم ، وشخصياتهم ، او لغيرها من الصفات.
Optional-product pricing — The pricing of optional or accessory products along with a main product.	**التسعير للمنتجات الاختيارية** تسعير المنتجات الاختيارية او اللوازم التي تأتي مع المنتجات الرئيسية.
Order-routine specification — The stage of the business buying process in which the buyer writes the final order with the chosen supplier(s), listing the technical specifications, quantity needed, expected time of delivery, return policies and warranties.	**المواصفات الروتينية للطلبيات** مرحلة من مراحل عملية الشراء ، يقوم المشتري فيها بكتابة الطلب النهائي مع الموردين المختارين ، و وضع قائمة بالمواصفات الفنية ، و الكمية المطلوبة ، و وقت التسليم المطلوب ، و سياسة الإرجاع ، والضمانات.
Outside sales force — Outside salespeople (or field sales force) who travel to call on customers.	**قوى البيع الخارجيين** موظفو مبيعات خارجيين (او موظفين ميدانيين) يذهبون و يسافرون إلى حيث يتواجد الزبائن.
Overpositioning — A positioning error referring to too narrow a picture of the company, its product or a brand being communicated to target customers.	**التمركز الزائد** خطا في عملية التمركز (تموضع المنتج بالسوق) يسفر عنه إعطاء الزبائن المستهدفين صورة ضيقه عن الشركة ومنتجاتها او علامتها التجارية

P

Packaging — The activities of designing and producing the physical container or wrapper for a product. Packaging serves three functions: - Handling & Transport. - Promotion. - Storage.	**التعبئة والتغليف** أنشطة تصميم وإنتاج الحاوية أو مواد اللف الصينية للمنتج ويؤدي التغليف لثلاثة وظائف:- ـ المناولة والنقل. ـ الترويج. ـ التخزين.

Packaging concept — What the package should be or do for the product.	**مفهوم التعبئة و التغليف** الكيفية أو الوظيفة المطلوبة من التعبئة و التغليف.
Patronage rewards — Cash or other awards for the regular use of a certain company's products or services.	**مكافآت الاستعمال والدعم** مكافآت نقدية أو غيرها من المكافآت نظير استعمال منتجات الشركة أو خدماتها.
Penetrated market — The set of consumers who have already bought a particular product or service.	**السوق المخترق** مجموعة المستهلكين الذين قاموا بشراء منتج او خدمة ما فعلاً.
Percentage-of-sales method — Setting the promotion budget at a certain percentage of current or forecast sales or as a percentage of the sales price.	**طريقة نسبة المبيعات** وضع ميزانية الترويج بناءاً على نسبه معين من المبيعات الحالية أو المتوقعة او على نسبة من سعر المبيعات.
Perception — The process by which people select, organize and interpret information to form a meaningful picture of the world.	**الإدراك** العملية التي يقوم الناس من خلالها باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات وذلك لتكوين صوره ذات معنى عند العالم.
Perceptual marketing —mental image/impression taken by an individual upon hearing about a certain product/company based on price and perceived quality.	**التسويق الإدراكي** صورة ذهنية وانطباع عن الفرد يتكون لدى سماعه عن منتج أو شركة استناداً إلى السعر أو الجودة المدركة.
Performance review — The stage of the business buying process in which the buyer rates its satisfaction with suppliers, deciding whether to continue, modify or drop them.	**مراجعة الأداء** مرحلة من مراحل الشراء يقوم فيها المشتري بتقييم رضاه عن الموردين وتقرير الاستمرار معهم أو تركهم أو تعديلهم.

Personal communication channels — Channels through which two or more people communicate directly with each other, including face to face, person to audience, over the telephone, or through the mail.	**قنوات الاتصال الشخصي** قنوات يقوم فيها شخصين أو أكثر بالاتصال بعضهم البعض مباشرة وتسمى المقابلة الشخصية أو تحدث شخص مع الجمهور أو بالهاتف أو بواسطة البريد.
Personal influence — The effect of statements made by one person on another's attitude or probability of purchase.	**التأثير الشخصي** تأثير التصريحات الصادرة من شخص على سلوك أخر أو على احتمالية الشراء.
Personal selling — Personal presentation by the firm's sales force for the purpose of making sales and building customer relationships.	**البيع الشخصي** عرض شخصي يقدمه موظف المبيعات بالشركة عن أهداف تحقيق المبيعات و بناء العلاقات مع العملاء.
Personality — A person's distinguishing psychological characteristics that lead to relatively consistent and lasting responses to his or her own environment.	**الشخصية** الصفات السيكولوجية المميزة عند الشخص و التي تؤدى إلى تجاوب ثابت و دائم نسبياً مع بيئته.
Persuasive advertising — Advertising used to build selective demand for a brand by persuading consumers that it offers the best quality for their money.	**الإعلان الاستدراجي** إعلان يستخدم لبناء وتكوين الطلب الانتقائي على علامة تجارية ما عن طريق استعمال الزبائن وبيان حصولهم على أفضل صوره مقابل ما يبذلونه من مال.
Pest analysis — The analysis of the political, economic, social, and technological factors that may have effect on an organization's performance. The objective is the assessment of external elements beyond the organization's control.	**تحليل بيست** تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي قد تؤثر على أداء المنظمة ، والهدف من (تحليل بيست) هو تقييم العوامل الخارجية التي لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها.

Physical distribution (marketing logistics) — The tasks involved in planning, implementing and controlling the physical flow of materials and final goods from points of origin to points of use to meet the needs of customers at a profit.	**التوزيع الفني (الامدادت التسويقية)** المهام المعلقة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة التدفق الفنـي للمـوارد والسلع الذاهبة من نقاط المنشـأ إلى نقـاط الاسـتعمال وذلـك لتلبية حاجات المستهلكين مقابل الربح.
Physical distribution firms — Warehouse, transportation and other firms that help a company to stock and move goods from their points of origin to their destinations.	**شركات التوزيع القيمه** المخـازن وجهـات النقـل وغيرهـا مـن الشركـات التـي تسـاعد الشركة.
Place — All the company activities that make the product or service available to target customers.	**المكان** جميع الأنشطة الشركة التـي تتـيح المنـتج أو الخدمـة للزبـائن المستهدفين
Planned obsolescence — A strategy of causing products to become obsolete before they actually need replacement.	**القدم و التهالك المخطط له** إستراتيجية تقوم على جميع المنتجـات قديمـة و متهالكـة قبـل الحاجة الفعلية إلى استبدالها
Pleasing products — Products that give high immediate satisfaction but may hurt consumers in the long run.	**المنتجات الممتعة** منتجات تجلب إمتاع فوري كبير و لكنها قـد تفـد المسـتهلكين على المدى الطويل
Point-of-purchase (POP) promotions — Displays and demonstrations that take place at the point of purchase or sale.	**عروض ترويجية في نقطة الشراء** عروض تتم في موقع نقطة الشراء او البيع.
Political environment — Laws, government agencies and pressure groups that influence and limit various organizations and individuals in a given society.	**البيئة السياسية** القوانين والأجهزة الحكومية و مجموعات الضـغط التـي تـؤثر على وتقيد شتى المنظمات و الأفراد داخل مجتمع معين.

Portfolio analysis — A tool by which management identifies and evaluates the various businesses that make up the company.	**تحليل المحفظة** أداة تستخدمها الإدارة لتحديد و تقييم شتى المنشآت التجارية التي تتكون منها الشركة.
Post purchase behavior — The stage of the buyer decision process in which consumers take further action after purchase based on their satisfaction or dissatisfaction.	**سلوك ما بعد الشراء** مرحلة من عملية قرار الشراء حيث يتخذ المستهلكون إجراءات أخرى بعد البيع استناداً إلى رضاهم او عدم رضاهم.
Potential market — The set of consumers who profess some level of interest in a particular product or service.	**السوق المرتقب** مجموعة المستهلكين ممن يتوقع وجود قدر من الاهتمام لديهم بخصوص منتج معين.
Pre-approach — The step in the selling process in which the salesperson learns as much as possible about a prospective customer before making a sales call.	**أسلوب التحضير المسبق** خطوة في عملية البيع يقوم البائع فيها بدراسة المستهلك المحتمل بأكبر قدر ممكن قبل الاتصال به بغرض البيع.
Premiums — Goods offered either free or at low cost as an incentive to buy a product.	**الجوائز** سلع تقدم مجاناً او بسعر متدني كحافز لشراء المنتج.
Presentation — The step in the selling process in which the salesperson tells the product 'story' to the buyer, showing how the product will make or save money for the buyer.	**العرض** خطوة في عملية البيع وفيها يقوم البائع بسرد نبذه عن المنتج للمشتري وعرض قيمة المنتج و ما يمكن ان يوفره من نقود للمشتري.
Price elasticity — A measure of the sensitivity of demand to changes in price.	**المرونة السعرية** اجراء ينتج عن حساسية الطلب تجاه تغيرات السعر.
Price packs — Reduced prices that are marked by the producer directly on the label or package.	**مجموعة عروض الأسعار** أسعار مخفضة تضعها الجهة المنتجة على الملصقة او العبوة مباشرة.

Price — The amount of money charged for a product or service, or the sum of the values that consumers exchange for the benefits of having or using the product or service	**السعر** مقدار النقود مقابل منتج او خدمة او مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل الحصول على المنتج او الخدمة او الفوائد من ورائهما او استعمالهما.
Pricing policy — Set according to company's objectives. Moreover, pricing policies are influenced by company's operational costs, affordability of raw materials etc, and ability to finance product.	**سياسة التسعير** يتم إعداد سياسة التسعير طبقاً لأهداف الشركة، فضلاً عن إنها تتأثر بالتكاليف التشغيلية للشركة و تحمل مصاريف المواد الأولية و خلافه وبالقدرة على تمويل المنتج.
Pricing strategies: include penetration, skimming, competition, product line, bundle, psychological, premium, and optional pricing. **Penetration**: low price to increase sales and market share. **Skimming**: an initial high price and then gradually lowered to attract customers and to skim profits from multi market segments. **Competition**: setting a price in comparison with competitors. **Product line**:pricing different products within the same product range at different prices e.g. Video manufacturer offering different VCRs with different features. **Bundle**: bundle a group of products at a reduced price. **Psychological**: e.g. 99p instead of £1.**Premium**: high price to reflect the exclusiveness of a product. **Optional**: sale of optional extras along with the product to maximize turnover e.g. the car industry.	**استراتجيات التسعير** و تشمل التغلغل و الكشف و التنافس وخط الإنتاج و الحزم والعوامل السيكولوجية و علاوة السعر و تسعير الأشياء الاختيارية. **التغلغل** : سعر منخفض لزيادة المبيعات وحصة السوق. الكشط: سعر مرتفع أولي يتم خفضه تدريجياً لجذب الزبائن ولكشط الأرباح من قطاعات السوق المتعددة. **المنافسة**: وضع سعر مقارنة بالمنافسين. **خط الإنتاج** : تسعير منتجات مختلفة ضمن ذات تشكيلة المنتج بأسعار مختلفة ، مثال : جهة مصنعة للفيديو تعرض أجهزة فيديو بمزايا مختلفة. **الحزم** : حزم مجموعة من المنتجات بسعر مخفض **العامل السيكولوجي**: مثال : وضع سعر 99 قرش بدلاً من واحد جنيه إسترليني. **العلاوة** : سعر عالي يعكس تفرد و تميز المنتج. **الاختياري**: بيع المستلزمات الاختيارية مع المنتج لتعظيم العائد ، مثال: صناعة السيارات.
Primary data — Information collected for the specific purpose at hand.	**المعلومات الأولية** معلومات تجمع حول الهدف و الغرض المحدد الحالي

Primary demand — The level of total demand for all brands of a given product or service – for example, the total demand for motor cycles.	**الطلب الأساسي** مستوى إجمالي الطلب على جميـع الأنـواع التجاريـة لمنـتج أو خدمة على سبيل المثال إجمالي الطلب على الدراجات النارية
Private brand (middleman, distributor or store brand) — A brand created and owned by a reseller of a product or service.	**العلامة التجارية الخاصة** علامـة تجاريـة يمتلكهـا تـاجر إعـادة البيـع لمنـتج أو خدمـة / الوسيط – الموزعة و المتجر.
Private trading networks (PTN's) — B2B trading networks that link a particular seller with its own trading partners.	**شبكات المتاجرة الخاصة** شبكات متاجرة (B2B) تربط بائع معين مع شركاءه التجاريين
Problem recognition — The first stage of the business buying process in which someone in the company recognizes a problem or need that can be met by acquiring a good or a service.	**الشعور بوجود المشكلة** أول مرحلة من مراحل عملية الشراء حيث يقوم أحد منسـوبي الشركة بكشف مشكلة أو حاجة تحتاج لتلبيتها عـبر الحصـول على ساحة أو خدمة.
Product adaptation — Adapting a product to meet local conditions or wants in foreign markets.	**موائمة المنتج** تكييف احد المنتجات للوفاء بالظروف او الرغبـات المحليـة في احد الأسواق الأجنبية.
Product — Anything that can be offered to a market for attention, acquisition, use or consumption that might satisfy a want or need. It includes physical objects, services, persons, places, organizations and ideas.	**المنتج** كـل شيء يعـرض في السـوق لجـذب الاهـتمام او لاقتنائـه او لاستخدامه او اسـتهلاكه لتلبيـة رغبـة او حاجـة مـا ، ويشـمل الأشياء المادية و الخدمات والأشخاص و الأماكن و المنظمات و الأفكار.
Product-bundle pricing — Combining several products and offering the bundle at a reduced price.	**التسعير على أساس حزم المنتجات** تجميع عدة منتجات و تقديمها ضمن حزمة بسعر مخفض.

Product classification (Consumer) — - Convenience goods: groceries. - Shopping goods: more durable items such as furniture, clothes, shoes etc. - Specialty goods: such as jewellery, expensive clothing etc. -Unsought goods: goods you did not realise you needed! Typical examples are items found in catalogues.	**تصنيف المنتج (حسب المستهلك)** 1. السلعة الميسرة : منتجات غذائية متنوعة. 2. سلع التسوق : أصناف معمرة اكثر مثل (الأثاث و الملابس والأجهزة الكهربائية والأحذية وخلافه). 3. السلع المتخصصة: مثل المجوهرات و الملابس باهظة الثمن ..الخ. 4. السلع المهملة: السلع التي لا يدرك الشخص حاجته إليها، ومن الأمثلة النموذجية على ذلك : الأصناف الموجودة في الكتالوجات.
Product classification (Industrial) — - Installations: e.g. major items of a plant, assembly line etc. - Accessories: PCs. - Raw materials. - Components: headlights of a car, microchip in a PC. - Supplies: office stationery, cleaning materials etc.	**(حسب المنشاة الصناعية)** 1. الاليات : مثال البنود الكبرى للمصانع و خط التجميع ...الخ. 2. المستلزمات : أجهزة الحاسوب. المكونات : مصابيح السيارة والرقائق الالكترونية لجهاز الحاسوب
Product concept — A detailed version of the new-product idea stated in meaningful consumer terms.	**مفهوم المنتج** نسخة تفصيلية لفكرة المنتج الجديد تصاغ و توضع ضمن مصطلح يفهمه ويدرك معناه المستهلك.
Product concept — The idea that consumers will favor products that offer the most quality, performance and features, and that the organization should therefore devote its energy to making continuous product improvements.	**مفهوم المنتج** فكرة تقضي بان المستهلكين يفضلون المنتجات التي توفر الجودة والأداء والمميزات الأكثر ، وبأنه ينبغي على المنظمة تكريس طاقتها لإجراء التحسينات المستمرة على المنتج.

Product development — Developing the product concept into a physical product in order to ensure that the product idea can be turned into a workable product.	**تطوير المنتج** تطوير مفهوم المنتج إلى منتج عيني لضمان تحويل فكرة المنتج إلى منتج جاهز للعمل.
Product idea — An idea for a possible product that the company can see itself offering to the market.	**فكرة المنتج** فكـرة لمنـتج محتمـل تـرى الشركـة انـه بمقـدورها طرحـه في السوق.
Product image — The way consumers perceive an actual or potential product.	**الصورة العامة للمنتج** طريقة تلقي المستهلكين و تصورهم لمنتج فعلي او مرتقب.
Product innovation charter (PIC) — A new-product strategy statement formalizing management's reasons or rationale behind the firm's search for innovation opportunities, the product/market and technology to focus upon, and the goals and objectives to be achieved.	**لائحة ابتكار المنتج** بيان إستراتيجية منتج جديدة تصوغ أهداف او تحليـل الإدارة وراء بحث الشركـة عـن الفـرص الابتكاريـة، وعـن المنتجـات و الأسواق و التقنيات الواجب التركيـز عليهـا و عـن الأهـداف و الغايات الواجب انجازها.
Product invention — Creating new products or services for foreign markets.	**اختراع المنتج** ابتكار سلع او خدمات جديدة للأسواق الأجنبية
Product life-cycle (PLC) — The course of a product's sales and profits over its lifetime. It involves five distinct stages: product development, introduction, growth, maturity and decline.	**عمر (دورة حياة) المنتج** دورة مبيعات وارباح المنتج خلال دورة حياته ، وينطوي ذلـك على خمس مراحل : تطوير المنتج ، وطرحه ، ونموه ، ونضـوجه ، وتدهوره.
Product line filling — Increasing the product line by adding more items within the present range of the line.	**ملئ خط الإنتاج** زيـادة خـط إنتـاج عـبر إضـافة مزيـد مـن المنتجـات ضـمن التشكيلة الحالية للمنتج.

Product line pricing — Setting the price steps between various products in a product line based on cost differences between the products, customer evaluations of different features, and competitors' prices.	**تسعير خط الإنتاج** وضع الخطوات السعرية لشتى المنتجات ضمن خط الإنتاج بناءً على فروقات التكلفة بين المنتجات وتقييم المستهلكين للفوائد المختلفة وأعار المنافسين.
Product line stretching — Increasing the product line by lengthening it beyond its current range.	**توسيع خط الإنتاج** زيادة خط الإنتاج عبر توسيعه خارج التشكيلة الحالية.
Product line — A group of products that are closely related because they function in a similar manner, are sold to the same customer groups, are marketed through the same types of outlet, or fall within given price ranges.	**خط المنتجات** مجموعة من المنتجات وثيقة الصلة نظراً لكونها تعمل بطريقة متشابهه ، او إنها تباع لنفس مجموعات المستهلكين او يتم تسويقها من خلال نفس أنواع المنافذ او وقوعها ضمن نطاق سعري معين.
Product mix (product assortment) — The set of all product lines and items that a particular seller offers for sale to buyers.	**مزيج المنتجات (تنويع المنتجات)** مجموعة خطوط او بنود المنتجات اجمع ، التي يقوم البائع بعرضها او بيعها للمشترين.
Product position — The way the product is defined by consumers on important attributes – the place the product occupies in consumers' minds relative to competing products.	**مركز المنتج** طريقة تحديد المستهلكين للمنتج بناءاً على خصائصه الهامة او المكانة التي يحتلها في أذهان المستهلكين مقارنة مع المنتجات المنافسة
Product quality — The ability of a product to perform its functions; it includes the product's overall durability, reliability, precision, ease of operation and repair, and other valued attributes.	**جودة المنتج** قدرة المنتج على تأدية وظائفه ويشمل ذلك المتانة و الإصلاح و غيرها من الخصائص القيمة.

Product sales force structure — A sales force organization under which salespeople specialize in selling only a portion of the company's products or lines.	**هيكلية قوى بيع المنتجات** تنظيم قوى (موظفين) البيع و بموجبه يتخصص الموظفون في بيع جزء من منتجات او خطوط الشركة فقط.
Product specification — The stage of the business buying process in which the buying organization decides on and specifies the best technical product characteristics for a needed item.	**مواصفات المنتج** مرحلة من مراحل الشراء ، تقوم فيها المنظمة المشترية بتقرير و تحديد أفضل خصائص الإنتاج الفنية للأصناف المطلوبة.
Product-support services — Services that augment actual products.	**خدمات دعم المنتج** الخدمات التي تدعم او تقوي المنتجات الفعلية.
Production concept — The philosophy that consumers will favors products that are available and highly affordable, and that management should therefore focus on improving production and distribution efficiency.	**مفهوم الإنتاج** فلسفة تنص على ان المستهلكين يفضلون المنتجات المتاحة و الميسرة جداً و انه يجب على الإدارة التركيز على تحسين المنتج وفعالية التوزيع او كلا الأمرين معاً.
Profitable customer — A person, household or company whose revenues over time exceed, by an acceptable amount, the company's costs of attracting, selling and servicing that customer.	**الزبون المربح** شخص او منشأة او شركة تتجاوز العائدات من ورائها – بمرور الزمن – وبشكل مقبول التكاليف المدفوعة من قبل الشركة جراء جذب الزبون و البيع له و خدمته.
Promotional mix — The specific mix of advertising, personal selling, sales promotion and public relations that a company uses to pursue its advertising and marketing objectives.	**المزيج الترويجي** مزيج محدد من الإعلانات و البيع الشخصي و تنشيط المبيعات والعلاقات العامة تستخدمه الشركة في تحقيق أهدافها الإعلانية والتسويقية

Promotional strategy — the strategies employed by a company to promote sales. There are two techniques of promotional strategies: Push and Pull strategies.	**الإستراتيجية الترويجية** استراتيجيات تضعها الشركة لتنشيط المنتجات ، وهي على نوعين : إستراتيجية الدفع والسحب.
Promotion — Activities that communicate the product or service and its merits to target customers and persuade them to buy.	**الترويج** أنشطة لإيصال السلعة او الخدمة و فوائدهما إلى الزبائن المستهدفين و إقناعهم بالشراء.
Promotional allowance — A payment or price reduction to reward dealers for participating in advertising and sales-support programs.	**العلاوة الترويجية** تخفيض في القيمة او السعر يعطى مكافآة للتجار على مشاركتهم في الإعلان و برامج دعم المبيعات.
Promotional pricing — Temporarily pricing products below the list price, and sometimes even below cost, to increase short-run sales.	**التسعير الترويجي** تسعير مؤقت للمنتجات بأقل من السعر المدرج وفي بعض الاحيان يكون السعر اقل من التكلفة وذلك لزيادة المبيعات على المدى القصير.
Proposal solicitation — The stage of the business buying process in which the buyer invites qualified suppliers to submit proposals.	**استدراج العروض** مرحلة من عملية الشراء حيث يقوم المشتري بدعوة الموردين المؤهلين لتقديم العروض.
Prospecting — The step in the selling process in which the salesperson identifies qualified potential customers.	**البحث عن الزبائن** خطوة في عملية البيع يقوم فيها البائع بتحديد الزبائن المرتقبين والمؤهلين.
Psychographic segmentation — Dividing a market into different groups based on social class, lifestyle or personality characteristics.	**التجزئة السايكوغرافية** تجزئة السوق إلى مجموعات مختلفة بناءاً على الطبقة الاجتماعية , وأسلوب الحياة، و الصفات الشخصية.

Psychographics — The technique of measuring lifestyles and developing lifestyle classifications; it involves measuring the chief AIO dimensions (activities, interests, opinions).	**السايكوغرافية** طريقة قياس أساليب الحياة وتطوير تصنيفاتها ، وينطوي ذلك على الأبعاد الأساسية (AIO) (الأنشطة والاهتمامات والآراء)
Psychological pricing — A pricing approach that considers the psychology of prices and not simply the economics; the price is used to say something about the product.	**التسعير السيكولوجي** أسلوب تسعيري يأخذ في الاعتبار سيكولوجية الأسعار وليس الاقتصاديات فحسب ، حيث ان السعر يستخدم ليعبر عن ماهية المنتج.
Public relations — Building good relations with the company's various publics by obtaining favorable publicity, building up a good 'corporate image', and handling or heading off unfavorable rum ours, stories and events. Major PR tools include press relations, product publicity, corporate communications, lobbying and counseling.	**العلاقات العامة** بناء علاقات جيده مع جمهور الشركة المختلف عبر الدعاية المناسبة و بناء صورة عامة طيبه عن الشركة ، والتعاطي مع الإشاعات والقصص و الأحداث او دحضها. وتشمل الأدوات الرئيسة في العلاقات العامة على : العلاقات مع الصحافة ، ودعاية المنتج ، واتصالات الشركة ، وممارسة التأثير ، والاستشارات .
Public — Any group that has an actual or potential interest in or impact on an organization's ability to achieve its objectives.	**الجمهور** أي مجموعة لها اهتمام او تاثير محلي او محتمل على قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها.
Pull strategy — A promotion strategy that calls for spending a lot on advertising and consumer promotion to build up consumer demand. If the strategy is successful, consumers will ask their retailers for the product, the retailers will ask the wholesalers, and the wholesalers will ask the producers.	**إستراتيجية السحب** إستراتيجية ترويجية تنادي بصرف الكثير من المال على الإعلان و الترويج للمستهلك لبناء الطلب ، فإذا نجحت الإستراتيجية فسيقوم المستهلكون عندئذ بطلب المنتج من تجار التجزئة الذين سيطلبونه من تجار الجملة ، وسيقوم تجار الجملة بطلب المنتج من الجهات المنتجة .

Pulsing — Scheduling ads unevenly, in bursts, over a certain time period.	**التنبض** جدولة الإعلانات بشكل غير متساوي أي عـلى أجـزاء متقطعـة تأتي في فترة زمنية محددة.
Purchase decision — The stage of the buyer decision process in which the consumer actually buys the product.	**قرار الشراء** مرحلة في عملية قرار الشراء حيث يقوم المستهلك بشراء المنتج فعلاً.
Pure competition — A market in which many buyers and sellers trade in a uniform commodity – no single buyer or seller has much effect on the going market price.	**المنافسة التامة** سوق يتاجر فيه العديد مـن المشـترين و البـائعين عـلى سـلعة موحدة ، حيث لا يكـون المشـتري او بـائع لوحـدة تـأثير عـلى السعر الجاري في السوق.
Pure monopoly — A market in which there is a single seller – it may be a government monopoly, a private regulated monopoly or a private non-regulated monopoly.	**الاحتكار التام** سوق يتواجد فيه بائع بمفرده ، وقـد يكـون الاحتكـار احتكـار حكومي او احتكار منظم خاص او احتكار خاص غير منظم.
Push strategy — A promotion strategy that calls for using the sales force and trade promotion to push the product through channels. The producer promotes the product to wholesalers, the wholesalers promote to retailers, and the retailers promote to consumers.	**إستراتيجية الدفـــــع** إسـتراتيجية ترويجيـة تنـادي باسـتخدام قـوى البيـع والـترويج التجاري لـدفع المنـتج خـلال القنـوات ، تقـوم الجهـة المنتجـة بالترويج للمنتج عنـد تجـار الجملـة الـذين يقومـون بترويجـه لتجار المفرد وبدورهم يقومون بترويجه للمستهلكين.

Q

Qualified available market — The set of consumers who have interest, income, access and qualifications for a particular product or service.	**السوق المتاح و المؤهل** مجموعة المستهلكين ذوي الاهـتمام والـدخل وإمكانيـة الوصول والمؤهلات للحصول على منتج او خدمة معينة.
Qualitative research — Exploratory research used to uncover consumers' motivations, attitudes and behavior. Focus-group interviewing, elicitation interviews and repertory grid techniques are typical methods used in this type of research.	**البحث النوعي** بحث استكشافي يستخدم في كشف دوافـع و سـلوكيات المستهلكين وتعتبر مقابلات الفئة التمثيلية و المقـابلات الإستخراجية و شبكة مجموعات الكفاءات من التقنيات والأسـاليب النموذجيـة المسـتخدمة في هـذا النـوع مـن البحث.
Quality — The totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs.	**الجودة** مجموع مميزات و خواص المنتج او الخدمة التـي تـؤثر عـلى قـدرة المنـتج في تلبيـة الاحتياجـات الصريحـة والضمنية
Quantitative research — Research which involves data collection by mail or personal interviews from a sufficient volume of customers to allow statistical analysis.	**البحث الكمي** بحث ينطوي على جميع البيانات عـن طريـق البريـد او المقابلات الشخصية من كمية كافية من الزبـائن وذلـك لتيسير التحليل الإحصائي
Quantity discount — A price reduction to buyers who buy large volumes.	**الخصم الكمي** خفض في السعر يقدم للمشترين الذي يبتاعون كميـات كبيرة.
Quantity premium — A surcharge paid by buyers who purchase high volumes of a product.	**فرق سعر الكمية** رسم اضافي يدفعه المشترون عند شراءهم كميـات كبـيره من المنتج.

Question marks — Low-share business units in high-growth markets that require a lot of cash in order to hold their share or become stars.	**علامات الاستفهام** وحدات تجارية منخفضة الحصة داخل أسواق مرتفعة النمو تتطلب الكثير من المال النقدي للاحتفاظ بحصتها السوقية او لكي تصبح من (النجوم) . (الأعمال التجارية الناجحة)
Quota — A limit on the amount of goods that an importing country will accept in certain product categories; it is designed to conserve on foreign exchange and to protect local industry and employment.	**الحصة المقررة** قيد يوضع على كمية البضائع التي يقبلها احد البلدان المستوردة وتوضع على فئات معينة من المنتجات ، و تصمم الحصة المقررة للحفاظ على التبادل الأجنبي ولحماية الصناعات والوظائف المحلية

R

Range branding strategy — A brand strategy whereby the firm develops separate product range names for different families of product.	**إستراتيجية تمييز التشكيلة** إستراتيجية تمييز حيث تقوم الشركة بتطوير أسماء لتشكيلة منتجات منفصلة لمجموعات مختلفة من المنتجات.
Rational appeals — Message appeals that relate to the audience's self-interest and show that the product will produce the claimed benefits; examples are appeals of product quality, economy, value or performance.	**الرسائل المنطقية** رسائل تخاطب الاهتمامات الشخصية للجمهور و توضح ان المنتج سوف يوفر الفوائد المزمعة ، ومثال ذلك هي الرسائل التي تتحدث عن جودة المنتج و اقتصاديته و قيمته و اداؤه .
Reach — The percentage of people in the target market exposed to an ad campaign during a given period.	**الاتصال** نسبة الأشخاص داخل السوق المستهدف الذين شهدوا الحملات الإعلانية خلال فترة معينة.
Reference groups — Groups that have a direct (face-to-face) or indirect influence on the person's attitudes or behaviour.	**المجموعات المرجعية (مجموعات الانتماء)** مجموعات لها تأثير مباشر (وجها لوجه) او تأثير غير مباشر على سلوك وتصرفات الشخص.

Reference prices — Prices that buyers carry in their minds and refer to when they look at a given product.	**الأسعار المرجعية** أسعار يختزنها المشترون في أذهانهم و يرجعون إليها عند بحثهم عن منتج معين.
Relationship marketing — The process of creating, maintaining and enhancing strong, value-laden relationships with customers and other stakeholders.	**تسويق العلاقات** عملية استحداث و الحفاظ على و تحفيز علاقات قوية مبنية على القيمة مع الزبائن و المستفيدين الآخرين.
Reminder advertising — Advertising used to keep consumers thinking about a product.	**الإعلانات التذكيرية** إعلانات تستخدم لإبقاء المنتج حاضراً في ذاكرة المستهلكين.
Resellers — The individuals and organizations that buy goods and services to resell at a profit.	**تجار إعادة البيع** أفراد و منظمات تقوم بشراء السلع و الخدمات لإعادة بيعها مقابل الربح.
Retailer cooperatives — Contractual vertical marketing systems in which retailers organize a new, jointly owned business to carry on wholesaling and possibly production.	**تعاونيات تجار المفرد** أنظمة تسويق رأسية تعاقدية وفيها يقوم تجار التجزئة بتنظيم عمل تجاري جديد وذو ملكية مشتركة يعمل على بيع الجملة و ربما الإنتاج.
Retailers — Businesses whose sales come primarily from retailing.	**تجار المفرد** منشات تجارية تأتي مبيعاتها من تجار التجزئة بشكل أساس

Retailing accordion — A phenomenon describing how the width of retailers' product assortment or operations shifts over time: there tends to be a general–specific–general cycle. However, it is possible that many retailing businesses evolve along a specific general–specific cycle.	**مراحل انتقال تجارة المفرد:** ظاهره تصف كيفية اتساع تنوع المنتج و تحولات العمليات بمرور الوقت وهي على ما يبدو تبدأ من بيع منتجات عامة ثم إلى بيع منتجات تخصصية ثم العودة للمنتجات العامة و الواسعة ، و على اية حال فانه من الممكن للعديد من منشأت تجارة المفرد ان تتطور طبقاً لدورة المنتجات تلك أي (من العام إلى المحدد (المتخصص) ثم إلى العام) .
Reverse auction — Customers name the price that they are willing to pay for an item and seek a company willing to sell.	**المزاد العكسي** يقوم فيه الزبائن بذكر السعر الذي يرغبون دفعه للصنف و البحث عن شركة لديها الاستعداد للبيع بذلك السعر
Role — The activities a person is expected to perform according to the people around him or her.	**الدور** الأنشطة التي يتوقع من الشخص أداؤها طبقا للأشخاص المحيطين به .
Role of agent in international marketing — coordinate, organize, promote, market, distribute, and service.	**دور الوكيل في التسويق الدولي** التنسيق والتنظيم والترويج والتسويق و التوزيع و الخدمة.

S

Sales force management — The analysis, planning, implementation and control of sales force activities. It includes setting sales force objectives; designing sales force strategy; and recruiting, selecting, training, supervising and evaluating the firm's salespeople.	**إدارة قوى المبيعات** تحليل وتخطيط وتقنين ورقابة أنشطة أعمال قوى البيع ويشمل وضع أهداف قوى البيع وتصميم استراتيجياتهم وتوظيفهم واختيارهم وتدريبهم والإشراف عليهم وتقييم أداءهم.

Sales force promotion — Sales promotion designed to motivate the sales force and make sales force selling efforts more effective, including bonuses, contests and sales rallies.	**ترويج (تنشيط) قوى البيع** ترويج مبيعاتهم لتحفيز قوى المبيعات وجعل جهودهم أكثر فعالية بما في ذلك العلاوات والمسابقات وحملات البيع
Sales promotion — Short-term incentives to encourage purchase or sales of a product or service.	**تنشيط المبيعات** محفزات قصيرة المدى لتشجيع شراء مبيعات المنتج أو الخدمة
Sales quotas — Standards set for salespeople, stating the amount they should sell and how sales should be divided among the company's products.	**حصص المبيعات** معايير توضع لموظفي المبيعات توضح وتبين مقدار المبيعات المطلوبة وكيفية تقسيمها بين منتجات الشركة .
Salesperson — An individual acting for a company by performing one or more of the following activities: prospecting, communicating, servicing and information gathering.	**موظف المبيعات** شخص يمثل الشركة ويقوم ببعض من الأنشطة الآتية: البحث عن الزبائن ، و الاتصال ، و الخدمة ، و جمع المعلومات.
Salutary products — Products that have low appeal but may benefit consumers in the long run.	**المنتجات المفيدة (النافعة)** منتجات ضئيله الجاذبية بالنسبة للزبائن , ولكنها مفيدة لهم على المدى البعيد.
Sample — A segment of the population selected for market research to represent the population as a whole.	**العينة** قطاع من السكان يتم اختياره لإجراء البحث التسويقي ولتمثيل بقية السكان اجمع.
Samples — Offers to consumers of a trial amount of a product.	**العينات** عروض تحتوي على كميات تجريبية من المنتج يتم تقديمها للعملاء.

Seasonal discount — A price reduction to buyers who buy merchandise or services out of season.	**خصومات موسميه** تخفيض سعري يقدم للزبائن الـذين يشـترون البضـائع و الخدمات خارج الموسم
Seasonality — The recurrent consistent pattern of sales movements within the year.	**المواسم (حركة البيع الموسمية)** نمط ثابت ومتكرر من حركات البيع خلال العام.
Second-price sealed bid — Sealed bids are submitted but the contender placing the best bid pays only the price equal to the second-best bid.	**التسعير على اساس العرض الثاني بالمزاد** عطاءات (منافسات) مغلقه يـتم تقـديمها ، وفيهـا يقـوم المرشح صـاحب العطـاء الأفضـل بـدفع السـعر المسـاوي لقيمة العطاء الثاني فحسب.
Segment marketing — Adapting a company's offerings so they more closely match the needs of one or more segments.	**التسويق للقطاعات** موائمـة عـروض الشرطـة لتطـابق بشـكل وثيـق حاجـات قطاع او اكثر.

Segmentation Bases— four elements:	اسس التقسيم (التجزئة)
- Demographic: age, gender, family size, family life cycle, ethnicity, and household composition. - Socio-economic: occupation, education, religion, race, income, and social class. - Psychographic: lifestyle, attitudes, benefits sought, loyalty. - Geo-demographic: combines many approaches to segmentation, and is based on postcode analysis. **Segmentation of businesses**— three categories: - Size of firm. - Firm's formality of buying process. - Industry sector. **Segmentation criteria**— four elements: - Useful. - Size. - Measurable. - Accessible.	1. الديموغرافية : العمر ، و الجنس ، و حجم العائلة ، و دورة حياة العائلة ، و العرق ، و تكوينة المنزل. 2. العوامل الاجتماعية والاقتصادية : الوظيفة ، و التعليم ، و الدين ، والعرق ، والدخل ، و الطبقة الاجتماعية. 3. العوامل السيكوغرافية : اسلوب الحياة ، والتصرفات ، والبحث عن المزايا ، والولاء. 4. العوامل الجيو ديموغرافية : تجمع بين العديد من طرق التجزئة وتكون استناداً إلى التحليل ...... 5. **تقسيم المنشأت التجارية** وذلك على ثلاثة فئات: 1. حجم الشركة . 2. تشريعات أعمال البيع بالشركة. 3. قطاع الصناعة . **معايير التقسيم** 1. الفائدة. 2. الحجم. 3. قابلية القياس. 4. سهولة الوصول.
Segmentation evaluation— market segments need to be evaluated and ranked: - Size of segment. - Profitability. - Growth prospect. - Competitive pressure. - Fit with company objectives.	**تقييم التقسيم** 1. حجم القطاع. 2. الربحية. 3. إمكانية النمو. 4. الضغط التنافسي. 5. الانسجام مع أهداف الشركة.

Segmented pricing — Pricing that allows for differences in customers, products and locations. The differences in prices are not based on differences in costs.	**التسعير المجزئ** تسعير يأخذ في الاعتبار الفروقات بين الزبائن ، و المنتجات ، و الأماكن ، وفيه تكون فروقات السعر غير مستندة إلى فروقات التكاليف .
Selective attention — The tendency of people to screen out most of the information to which they are exposed.	**الاهتمام الانتقائي** نزعة لدى الناس لتصفية معظم المعلومات التي يتلقونها.
Selective demand — The demand for a given brand of a product or service.	**الطلب الانتقائي** الطلب على علامة تجارية معينة من منتج او خدمة.
Selective distortion — The tendency of people to adapt information to personal meanings.	**التشويه الانتقائي** نزعة لدى الناس لموائمة المعلومات مع المعاني الشخصية لها.
Selective distribution — The use of more than one, but less than all of the intermediaries that are willing to carry the company's products.	**التوزيع الانتقائي** استخدام احد او بعض الوسطاء وليس كلهم ممن لديهم قدرة حمل منتجات الشركة.
Selective retention — The tendency of people to retain only part of the information to which they are exposed, usually information that supports their attitudes or beliefs.	**الحفظ الانتقائي** نزعة لدى الناس لاستبقاء جزء فقط من المعلومات التي يتلقونها وغالباً ما تكون تلك التي تدعم تصرفاتهم ومعتقداتهم.
Self-concept — Self-image, or the complex mental pictures that people have of themselves.	**المفهوم الذاتي** الصورة الذاتية او الصور الذهنية المعقدة والمكونة لدى الناس عن أنفسهم.
Self-service retailers — Retailers that provide few or no services to shoppers; shoppers perform their own locate–compare–select process.	**تجارة التجزئة ذاتية الخدمة** تجاره تجزئة لا تقدم خدمات او تقدم خدمات قليلة للمشترين، حيث المشتري بنفسه بالبحث و المقارنة والاختيار.

Selling concept — The idea that consumers will not buy enough of the organization's products unless the organization undertakes a large-scale selling and promotion effort.	**مفهوم البيع** فكرة تقضي بأن المستهلكين لن يشتروا الكمية الكافية من منتجات المنظمة ما لم تقوم بجهد ترويج ومبيعات ضخمة.
Selling methods— Direct (on-site), direct mail, telemarketing, E-commerce, wholesalers, agents, and retailers.	**طرائق البيع** البيع المباشر في الموقع ، والبريد المباشر ، والبيع بواسطة الهاتف ، والتجارة الكترونية ، و البيع بالجملة ، والوكلاء ، وتجارة التجزئة (المفرد) .
Selling process — The steps that the salesperson follows when selling, which include prospecting and qualifying, pre-approach, approach, presentation and demonstration, handling objections, closing and follow-up.	**عملية البيع** خطوات يتبعها البائع عند البيع وتشمل البحث عن الزبائن ، والتأهيل ، والاتصال المسبق ، والعرض ، والنموذج التجريبي ، ومعالجة الشكاوي ، وإتمام البيع ، والمتابعة.
Sense-of-mission marketing — A principle of enlightened marketing which holds that a company should define its mission in broad social terms rather than narrow product terms.	**التسويق على أساس الإحساس بالمسئولية** مبدأ من مبادئ التسويق المستنير يقضي بتحديد الشركة لرسالتها ضمن نطاق اجتماعي أكثر بدلاً من الحدود الضيقة للإنتاج.
Sequential product development — A new-product development approach in which one company department works individually to complete its stage of the process before passing the new product along to the next department and stage.	**التطوير المتعاقب للمنتج** أسلوب لتطوير منتج جديد حيث تقوم احد إدارات الشركة بالعمل على حده لإكمال مرحلة من مراحل العمل قبل انتقال المنتج الجديد إلى حوزة الإدارة والمرحلة التالية له.

Served market (target market) — The part of the qualified available market that the company decides to pursue.	**السوق المخدوم (السوق المستهدف)** جزء من السوق المتاح والمؤهـل التـي ترغـب الشركـة في دخوله واقتحامه
Service inseparability — A major characteristic of services – they are produced and consumed at the same time and cannot be separated from their providers, whether the providers are people or machines.	**عدم قابلية فصل الخدمة عن موفرها** احد أهـم صـفات الخـدمات والتـي تنـتج و تسـتهلك في ذات الوقـت ولا يمكـن فصـلها عـن مورديهـا سـواء كـان المورد جهة او الالات.
Service intangibility — A major characteristic of services – they cannot be seen, tasted, felt, heard or smelt before they are bought.	**الخدمات غير الملموسة** احـد أهـم صـفات الخـدمات والتـي لا يمكـن رؤيتهـا او تذوقها او الإحساس بها ، او سماعها وشمها قبل الشراء
Service perish ability — A major characteristic of services – they cannot be stored for later sale or use.	**عدم قابلية الخدمة للتخزين** احد أهم خصائص الخدمات التي لا يمكن تخزينهـا لبيـع أو استخدام لاحق.
Service variability — A major characteristic of services – their quality may vary greatly depending on who provides them and when, where and how.	**تنوع الخدمة** احد أهم صفات الخـدمات التـي جودتهـا بنسـبة كبـيرة استناداً على المورد و وقت التقديم ومكانه وكيفيته.
Service — Any activity or benefit that one party can offer to another which is essentially intangible and does not result in the ownership of anything.	**الخدمة** أي نشاط او مزية يمكن أن يقـدمها طـرف لأخـر وتكـون غير ملموسة في الأساس ولا ينتج عنها ملكية شئ ما.
Services — Activities, benefits or satisfactions that are offered for sale.	**الخدمات** الأنشطة أو الفوائد المعروضة للبيع.

Service mix — in addition to the marketing mix i.e. the 4P's (product, place, price, promotion). The service mix elements are: people, process, physical evidence.	**مزيج الخدمات** إضافة إلى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي وهي (المنتج ، والمكان، و السعر ، والترويج) ، يتكون مزيج الخدمات من : الناس ،و العمليات ، والدليل المادي.
Shopping product — A consumer product that the customer, in the process of selection and purchase, characteristically compares with others on such bases as suitability, quality, price and style.	**منتج التسوق (التبضع)** منتج استهلاكي يقارنه المستهلك أثناء عملية الاختيار والشراء مع المنتجات الأخرى على أسس منها : الملائمة ، والجودة ، والسفر ، و الطراز.
Simultaneous product development — An approach to developing new products in which various company departments work closely together, overlapping the steps in the product development process to save time and increase effectiveness.	**التطوير المتزامن للمنتج** أسلوب لتطوير المنتجات الجديدة في العديد من إدارات الشركة والتي تعمل بشكل وثيق وتدمج الخطوات في عملية تطوير المنتج لتوفير الوقت و لزيادة الفعالية.
Single-source data systems — Electronic monitoring systems that link consumers' exposure to television advertising and promotion (measured using television meters) with what they buy in stores (measured using store checkout scanners).	**نظم البيانات وحيدة المصدر** نظم مراقبة اليكترونية تربط مشاهدة المستهلكين للاعلان والترويج المعروض على التلفزيون (ويقاس باستخدام عدادات المشاهدة التلفزيونية) مع ما يشترونه في المحلات (والتي تقاس باستخدام ماسحات صناديق المحاسبة في المحلات) .
Social classes — Relatively permanent and ordered divisions in a society whose members share similar values, interests and behaviours.	**الطبقات الاجتماعية** أقسام دائمة و منظمة نسبياً داخل مجتمع يتقاسم أفراده قيم واهتمامات وسلوكيات متماثلة.

Societal marketing concept — The idea that the organization should determine the needs, wants and interests of target markets and deliver the desired satisfactions more effectively and efficiently than competitors in a way that maintains or improves both the consumer's and society's well-being.	**مفهوم التسويق الاجتماعي** فكره تقضي بانه يجب على المنظمة تحديد حاجات ورغبات و اهتمامات الاسواق المستهدفه وتوفير الاشباعات المأمولة بفعالية وكفاءه اكثر من المنافسين بطريقة تحافظ على و ترفع كل من مستوى المستهلك و المجتمع.
Societal marketing — A principle of enlightened marketing which holds that a company should make marketing decisions by considering consumers' wants, the company's requirements, consumers' long-run interests and society's long-run interests.	**التسويق الاجتماعي** مبدأ من مبادئ التسويق المستنير يقضي بأنه يجب على الشركة اتخاذ قرارات تسويقية عبر الأخذ في الاعتبار برغبات المستهلكين ، ومتطلبات الشركة ، واهتمامات المستهلكين والمجتمع على الأمد البعيد.
Specialized industry — An industry where there are many opportunities for firms to create competitive advantages that are huge or give a high pay-off.	**الصناعات المتخصصة** صناعه توفر العديد من الفرص للشركات لاستحداث مزايا تنافسية ضخمه او لجلب عوائد عاليه.
Specialty product — A consumer product with unique characteristics or brand identification for which a significant group of buyers is willing to make a special purchase effort.	**المنتج المتخصص** منتج استهلاكي يوفر خصائص فريدة او يكون ذو تمييز تجاري ، وحيث توجد الرغبة لدى مجموعة مميزه من الناس لبذل جهد خاص لشراءه.
Specialty store — A retail store that carries a narrow product line with a deep assortment within that line.	**متجر الصناعات المتخصصة** متجر تجزئه يحوي خط ضيق من المنتجات وبتشكيله متعمقة ضمن حدود ذلك الخط من المنتجات.

Sport Marketing It is defined as an administrative and social process through which sports clubs and bodies obtain their needs through the exchange of products and values with others	**التسويق الرياضي** يعرف على انه عملية إدارية واجتماعية تحصل من خلالها الأندية الرياضية والهيئات على احتياجاتها من خلال عملية تبادل المنتجات والقيم مع الآخرين.
Sponsorships Productive, service and commercial organizations that provide material and moral support to sports organizations, including sports clubs, such as direct transport of international sporting events.	**الرعاية الرياضية** المنظمات الإنتاجية والخدمية والتجارية التي تقدم الدعم المادي والمعنوي للمنظمات الرياضية ومنها الأندية الرياضية، مثل النقل المباشر للأحداث الرياضية العالمية.
Stalemate industry — An industry that produces commodities and is characterized by a few opportunities to create competitive advantages, with each advantage being small.	**الصناعات البالية** صناعة تنتج السلع للمستهلك وتتسم بقلة فرص استحداث المزايا التنافسية مع صغر تلك الفرص .
Standardized marketing mix — An international marketing strategy for using basically the same product, advertising, distribution channels and other elements of the marketing mix in all the company's international markets.	**المزيج التسويقي القياسي** إستراتيجية تسويق دولية تستخدم بشكل أساس نفس المنتج ، والإعلانات ، وقنوات التوزيع ، و عناصر المزيج التسويقي الأخرى في جميع الأسواق الدولية للشركة.
Stars — High-growth, high-share businesses or products that often require heavy investment to finance their rapid growth.	**النجوم** أعمال تجارية او منتجات عالية في النمو وكمية الحصص ، و تتطلب عادة استثمارات قوية لتمويل نموها السريع

Statistical demand analysis — A set of statistical procedures used to discover the most important real factors affecting sales and their relative influence; the most commonly analyzed factors are prices, income, population and promotion.	**التحليل الإحصائي للطلب** مجموعة من الإجـراءات الإحصـائية المسـتخدمة لمعرفـة العوامل الفعلية الأكـثر أهميـة في التـأثير عـلى المبيعـات واكتشـاف تأثيرهـا النسـبي ، وأكـثر العوامـل التـي يـتم تحليلها شـيوعاً هـي : الأسـعار ، و الـدخل ، و السـكان ، والترويج.
Status — The general esteem given to a role by society.	**الوضع** التقدير والاحترام العام الذي يعطيه المجتمع لدور ما .
Straight product extension — Marketing a product in a foreign market without any change.	**التوسع المباشر للمنتج** تسويق منتج في سوق أجنبي بدون تغيير.
Straight re-buy — A business buying situation in which the buyer routinely reorders something without any modifications.	**إعادة الشراء المباشر** وضع شراء لدى الشركة حيث يقوم المشتري بإعادة طلب شئ بدون أية تعديلات عليه.
Strap line — A slogan often used in conjunction with a brand's name, advertising and other promotions.	**الشعار الإعلاني (المكتوب)** شـعار (مكتـوب) يسـتخدم عـادة مـع الاسـم التجـاري والإعلانات وأعمال الترويج الأخرى . ------------------------------------ مثال: شـعار الخطـوط السـعودية (نعتـز بخـدمتكم) او منظمـة تويوتـا (سـعي إلى الكـمال لا يعـرف الكلـل) .. وهكذا ..

Strategic business unit (SBU) — A unit of the company that has a separate mission and objectives and that can be planned independently from other company businesses. An SBU can be a company division, a product line within a division, or sometimes a single product or brand.	**وحدة الأعمال الإستراتيجية** وحدة داخل الشركة لها رسالة وأهداف مستقلة ، وفي مقدورها التخطيط بمعزل عن بقية الأعمال التجارية للشركة ، وقد تكون الوحدة احد أقسام الشركة ، او خط إنتاج بدون تقسيمات ، او تكون أحياناً منتج او علامة تجارية مفرده.
Strategic control — Checking whether the company's basic strategy matches its opportunities and strengths.	**الرقابة الإستراتجية** التأكد من تطابق الإستراتيجية الأساسية للشركة مع الفرص و نقاط القوة لديها.
Strategic group — A group of firms in an industry following the same or a similar strategy.	**المجموعة الإستراتيجية** مجموعة من الشركات ضمن إحدى الصناعات تتبع نفس الإستراتيجية او أخرى مشابهه لها.
Strategic plan — A plan that describes how a firm will adapt to take advantage of opportunities in its constantly changing environment, thereby maintaining a strategic fit between the firm's goals and capabilities and its changing market opportunities.	**الخطة الإستراتيجية** خطة توضح كيفية توائم الشركة لاستغلال الفرص داخل بيئة دائمة التغيير ، بذلك تحافظ على توازن استراتيجي مابين الأهداف والقدرات والفرص التسويقية المتغيرة.
Style — A basic and distinctive mode of expression.	**الأسلوب** نمط أساسي و متميز للتعبير
Subculture — A group of people with shared value systems based on common life experiences and situations.	**البيئة الحضارية الخاصة** مجموعة من الأشخاص تتشارك في النظم القيمية بناءاً على خبرات و المواقف العامة في الحياة.

Substantiality — The degree to which a market segment is sufficiently large or profitable.	**الكبر النسبي للقطاع السوقي** درجة ضخامة او ربحية القطاع السوقي بالقدر الكافي.
Supermarkets — Large, low-cost, low-margin, high-volume, self-service stores that carry a wide variety of food, laundry and household products.	**السوبر ماركت** متاجر كبيره ، ومنخفضة التكلفة ، وذات هـامش قليـل ، وكميـات كبـيره ، وذاتيـه الخدمـة تحتـوي عـلى تشـكيلة واسـعة مـن الأطعمـة و منتجـات الغسـيل ، والمنتجـات المنزلية.
Superstore — A store around twice the size of a regular supermarket that carries a large assortment of routinely purchased food and non-food items and offers such services as dry cleaning, post offices, film developing, photo finishing, cheque cashing, petrol forecourts and self-service car-washing facilities.	**المتجر الكبير** متجر يبلغ حجمه ضعف حجم السـوبرماركت العـادي ، ويحتوي على تشكيله كبيره مـن صـنوف الأطعمـة وغـير الأطعمـة المسـتهلكة بصـفة روتينيـة ، ويـوفر المتجـر خـدمات : الغسـيل عـلى الجـاف ، و مكاتـب البريـد ، و تحميض الأفلام ، و تجهيـز الصـور الفوتوغرافيـة، وصرف الشـيكات ، والمنتجـات البتروليـة ، و مرافـق مغاسـل السيارات ذاتية الخدمة.
Supplier search — The stage of the business buying process in which the buyer tries to find the best vendors.	**البحث عن مورد** مرحلـة في عمليـة الشراء ، يبحـث فيهـا البـائع و يحـاول العثور على أفضل الموردين.
Supplier selection — The stage of the business buying process in which the buyer reviews proposals and selects a supplier or suppliers.	**اختيار المورد** مرحلة في عملية الشراء ، وفيهـا يقـوم المشـتري بمراجعـة وفحص العطاءات واختيار المورد او الموردين.
Suppliers — Firms and individuals that provide the resources needed by the company and its competitors to produce goods and services.	**الموردين** الشركات و الأفراد الذين يوفرون الموارد المطلوبة للشركـة ومنافسيها بغرض إنتاج السلع والخدمات.
Supplies and services — Industrial products that do not enter the finished product at all.	**الإمدادات والخدمات** المنتجات الصناعية التـي لا تـدخل ضـمن المنـتج النهـائي على الإطلاق

Survey research — The gathering of primary data by asking people questions about their knowledge, attitudes, preferences and buying behavior.	**البحث المسحي** جمع البيانات الأولية عبر طرح الأسئلة على الأشخاص حول معرفتهم وتصرفاتهم ، وميولهم ، و سلوكهم الشرائي.
SWOT analysis — A framework for evaluating and understanding through internal audits the critical organizational strengths and weaknesses and matches them against the external opportunities and threats. The benefits of a SWOT Analysis are the internal identification and assessment of the organization's behavior.	**تحليل ســوت** إطار لفهم وتقييم أهم نقاط القوة والضعف عند المنظمة من خلال التدقيق الداخلي ، و مقارنتها مع الفرص و المخاطر الخارجية . و فوائد تحليل (سوت) هي : التحديد الداخلي ، وتقييم سلوك المنظمة.
Systems buying — Buying a packaged solution to a problem and without all the separate decisions involved.	**شراء الأنظمة** شراء حلول متكاملة للمشاكل بدون تدخل من جميع القرارات المستقلة

T

Target costing — A technique to support pricing decisions, which starts with deciding a target cost for a new product and works back to designing the product.	**وضع التكاليف المستهدفة** طريقة لدعم قرارات التسعير تبدأ بقرار وضع التكلفة المستهدفة للمنتج الجديد ومن ثم تصميم المنتج
Target market — A set of buyers sharing common needs or characteristics that the company decides to serve.	**السوق المستهدف** مجموعة من المشترين الذين يشتركون في الاحتياجات والخصائص ممن قررت الشركة توفيرها لهم.
Target marketing — Directing a company's effort towards serving one or more groups of customers sharing common needs or characteristics.	**التسويق المستهدف** توجيه جهود الشركة نحو خدمة مجموعة او اكثر من الزبائن ممن يشتركون في الاحتياجات والخصائص.

Tariff — A tax levied by a government against certain imported products. Tariffs are designed to raise revenue or to protect domestic firms.	**التعرفة** ضريبة تفرضها الحكومة على بعض المنتجات المستوردة والهدف من التعرفة زيادة الإيرادات وحماية الشركات المحلية.
Team selling — Using teams of people from sales, marketing, production, finance, technical support, and even upper management to service large, complex accounts.	**البيع بواسطة الفرق** استخدام فرق الموظفين من اجل البيع و التسويق و الإنتاج والدعم الفني بما في ذلك الإدارة العليا لخدمة الحسابات الكبيرة والمعقدة
Technological environment — Forces that create new technologies, creating new product and market opportunities.	**البيئة التكنولوجية** القوى التي تبتكر التقنيات و المنتجات الجديدة والفرص السوقية
Telemarketing — Using the telephone to sell directly to consumers.	**التسويق عبر الهاتف** استخدام الهاتف للبيع إلى المستهلكين مباشرة.
Territorial sales force structure — A sales force organization that assigns each salesperson to an exclusive geographic territory in which that salesperson carries the company's full line.	**الهيكل التنظيمي لموظفي البيع في المناطق الجغرافية** تنظيم قوى المبيعات بحيث يوكل لكل موظف مبيعات منطقة جغرافية حصرية يقوم فيها يقوم فيها بتسويق خط الإنتاج الكامل للشركة.
Test marketing — The stage of new-product development where the product and marketing program are tested in more realistic market settings.	**الاختبار (الفحص) التسويقي** مرحلة ضمن تطوير المنتج الجديد حيث يتم اختبار البرامج التسويقية ، وبرامج المنتجات في أوضاع سوقية حقيقية.
Third-party logistics (3PL) provider — An independent logistics provider that performs any or all of the functions required to get its client's product to market.	**مقدم الخدمات اللوجستية المستقل** مورد خدمات لوجستية مستقل يؤدي بعض او كل الوظائف المطلوبة لإيصال المنتج إلى الزبون بالسوق.

Three C's— - The company. - The customer. - The competition.	الكلمات التي تبدأ بحرف C الشركـــــــــة company ، الزبـــــــــون customer ، المنافسةcompetition
Three levels of product— Core product: the basic benefit of a product. Actual product: physical features of a product. Augmented product: additional non-tangible benefits e.g. after-sale services, guarantees etc.	**المستويات الثلاثة للمنتج :** المنتج الأساسي: الفائدة الأساسية للمنتج. المنتج الفعلي: الخصائص المادية للمنتج. المنتج المضاف: فوائد إضافية غير ملموسة مثل خـدمات ما بعد البيع و الضمانات ..الخ.
Time-series analysis — Breaking down past sales into their trend, cycle, season and erratic components, then recombining these components to produce a sales forecast.	**تحليل الفئة الزمنية** تفصـيل المبيعـات السـابقة حسـب اتجاهاتهـا ودورتهـا والمكونـات الموسـمية والغـير منتظمـة ومـن ثـم اعـادة تجميع تلك المكونات لوضع توقعات للمبيعات.
Total costs — The sum of the fixed and variable costs for any given level of production.	**التكاليف الإجمالية** إجـمالي كافـة التكـاليف الماليـة والزمنيـة ، والجهـود ، و العوامل النفسية المرتبطة بالعرض التسويقي.
Total customer cost — The total of all the monetary, time, energy and psychic costs associated with a marketing offer.	**إجمالي طلب السوق** الكميـة الإجماليـة للسـلع او الخـدمات التـي يشـتريها مجموعة محددة من المستهلكين داخل منطقة جغرافية محددة خلال فترة زمنية محددة وضمن بيئـة تسـويقية بموجب مستوى محدد ومـزيج مـن الجهـود التسـويقية للصناعات.
Total customer value — The total of the entire product, services, personnel and image values that a buyer receives from a marketing offer.	**القيمة الإجمالية للزبون** مجموع كامل المنتج ، و الخدمات ، و الموظفين ، و قـيم الصـورة العامـة التـي يتلقاهـا المشـتري مـن العـرض التسويقي.

Total market demand — The total volume of a product or service that would be bought by a defined consumer group in a defined geographic area in a defined time period in a defined marketing environment under a defined level and mix of industry marketing effort.	**إجمالي طلب السوق** إجمالي كمية المنتج او الخدمة التي سوف تشترى من قبل مجموعة مستهلكين محددين ضمن منطقة جغرافية معينة و ضمن فترة زمنية معينة داخل بيئة تسويقية محددة ، تقع تحت مستوى محدد و مزيج من الجهود التسويقية الصناعية.
Total quality management (TQM) — Programs designed to constantly improve the quality of products, services, and marketing processes.	**ادارة الجودة الشاملة** برامج تصمم من اجل التحسين المستمر لجودة المنتجات و الخدمات و عمليات التسويق .
Trade (or retailer) promotion — Sales promotion designed to gain reseller support and to improve reseller selling efforts, including discounts, allowances, free goods, cooperative advertising, push money, and conventions and trade shows.	**ترويج التجارة (او بيع التجزئة)** ترويج مبيعات يصمم للحصول على دعم جهة إعادة البيع ولتحسين جهودها في البيع ويشمل الخصومات والعلاوات والسلع المجانية والإعلانات التعاونية ، و نقود الدفع ، والتسيير ، ومعارض ومؤتمرات التجارة
Trade-in allowance — A price reduction given for turning in an old item when buying a new one.	**علاوة الاستبدال** تخفيض في السعر مقابل تسليم صنف قديم عند شراء آخر جديد
Transaction — A trade between two parties that involves at least two things of value, agreed-upon conditions, a time of agreement and a place of agreement.	**التعامل التجاري** تجارة بين طرفين تنطوي على عنصرين على الأقل من القيمة و الظروف المتفق عليها و زمن الاتفاق و مكانه
Trend — The long-term, underlying pattern of sales growth or decline resulting from basic changes in population, capital formation and technology.	**الاتجاه** نمط بعيد المدى وخفي لنمو المبيعات او تدهورها ينتج عن التغييرات الأساسية في عدد السكان و تكوين رأس المال والتقنية.

TV Marketing: The monopoly of the rights to broadcast sporting events, the conclusion of agreements with media organizations to promote the sporting events and events of the organization, attract the attention of sports investors and encourage sports investment.	**التسويق التليفزيوني** احتكار حقوق بث الأحداث الرياضية، عقد اتفاقيات مع المؤسسات الإعلامية للدعاية للبطولات والأحداث الرياضية بالمنظمة، وجذب اهتمام المستثمرين الرياضيين وتشجيع الاستثمار الرياضي
Two-part pricing — A strategy for pricing services in which price is broken into a fixed fee plus a variable usage rate.	**التسعير على جزئين** استراتيجية لتسعير الخدمات يتم بموجبه تقييم السعر إلى سعر ثابت، فضلاً عن معدل استخدام متغير .

U

Under-positioning — A positioning error referring to failure to position a company, its product or brand.	**خفض تمركز (المكانة السوقية) للمنتج** خطا في التمركز والاحلال يدل على فشل في تمركز الشركة ومنتجاتها او علامتها التجارية .
Undifferentiated marketing — A market-coverage strategy in which a firm decides to ignore market segment differences and go after the whole market with one offer.	**التسويق غير المتنوع** استراتيجية ترقية للسوق ، حيث تقرر الشركة تجاهل فروقات قطاع السوق والمضي وراء السوق بأكمله من خلال عرض واحد.
Uniform delivered pricing — A geographic pricing strategy in which the company charges the same price plus freight to all customers, regardless of their location.	**التسعير الموحد للتوصيل** إستراتيجية تسعير جغرافية حيث تقوم الشركة بوضع نفس السعر مضافاً إليه أجور الشحن و استيفاؤه من جميع المستهلكين بغض النظر عن مكانهم و موقعهم.
Unique selling proposition (USP) — The unique product benefit that a firm aggressively promotes in a consistent manner to its target market. The benefit usually reflects functional superiority: best quality, best services, lowest price, most advanced technology.	**عرض البيع الفريد** الفائدة الفريدة و المميزة للمنتج التي تروجها الشركة بضراوة بشكل ثابت للسوق المستهدف ، و تعكس تلك الفائدة غالباً التفوق الوظيفي والجودة والخدمات الأفضل واقل الأسعار ، و التكنولوجيا فائقة التطور.

Unsought product — A consumer product that the consumer either does not know about or knows about but does not normally think of buying.	**المنتج غير المرغوب** منتج استهلاكي لايعلم المستهلك شيئاً عنه أو قد يكون يعمل عنه ولكنه لا يفكر في شرائه عادة.
User — The person who consumes or uses a product or service.	**المستخدم** شخص يستهلك او يستخدم منتج او خدمة.
Users — Members of the organization who will use the product or service; users often initiate the buying proposal and help define product specifications.	**المستخدمون** أفراد من المنظمة يستخدمون المنتج او الخدمة ، حيث يقوم المستخدمون عادة بوضع عرض الشراء و الإسهام في تحديد مواصفات المنتج.

V

Value analysis — An approach to cost reduction in which components are studied carefully to determine whether they can be redesigned, standardized or made by less costly methods of production.	**التحليل القيمي** طريقة لخفض التكلفة وفيها تتم دراسة المكونات بعناية لتحديد إمكانية إعادة التصميم والتوحيد بطرق إنتاج اقل تكلفة.
Value chain — A major tool for identifying ways to create more customer value.	**السلسلة القيمية** اداة رئيسية لتحديد طريق تكوين قيمة أكثر للزبون .
Value delivery network — A network made up of the company, suppliers, distributors and customers who 'partner' with each other to improve the performance of the entire system.	**شبكة توفير القيمة** شبكة مكونه من الشركة و الموردين و الموزعين و الزبائن الذين يشتركون مع بعضهم البعض لتحسين اداء الشركة ككل
Value marketing — A principle of enlightened marketing which holds that a company should put most of its resources into value-building marketing investments.	**التسويق القيمي** مبدأ من مبادئ السوق المستنير يقضي بأنه يفترض على وضع معظم مواردها في الاستثمارات التسويقية التي تبني القيمة

Value positioning — A range of positioning alternatives based on the value an offering delivers and its price.	**التمركز القيمي** مجموعة من البـدائل التموضـعية المبنيـة عـلى القيمـة التي سيوفرها العرض و سعر العرض.
Value pricing — Offering just the right combination of quality and good service at a fair price.	**التسعير القيمي** عرض و تقديم التركيبة الصحيحة و المكونة من الجـودة والخدمة الجيدة بسعر عادل.
Value-based pricing — Setting price based on buyers' perceptions of product values rather than on cost.	**التسعير المبنى على القيمة** وضع السعر استناداً إلى ادارك المشـتري وتصـوره لقيمـة المنتج بدلاً من وضع السعر على التكلفة .
Variable costs — Costs that vary directly with the level of production.	**التكاليف المتغيرة** تكاليف تختلف بشكل مباشر عن مستوى الإنتاج .
Variety-seeking buying behavior — Consumer buying behavior in situations characterized by low consumer involvement, but significant perceived brand differences.	**سلوك الشراء الباحث عن التنوع** سـلوك الشراء لـدى المسـتهلك ضـمن أوضـاع تتسـم بمشاركة ضئيلة من قبله و لكن بوجود فروقات مدركـة للمنتجات ذات العلامة التجارية.
Vertical marketing system (VMS) — A distribution channel structure in which producers, wholesalers and retailers act as a unified system. One channel member owns the others, has contracts with them, or has so much power that they all cooperate.	**نظام التسويق الراسي** هيكـل لقنـوات التوزيـع يعمـل فيـه المنتجـين و تجـار الجملة وتجار التجزئة كنظام موحد ، وفيه يمتلك عضـو قناة التوزيع الآخرين ، و يتعاقد معهـم ، ويكـون لديـه قدرة كبيرة تجعل جميع الأعضاء في حالة تعاون.
Viral marketing — The Internet version of word-of-mouth marketing – e-mail messages or other marketing events that are so infectious that customers will want to pass them on to friends.	**تسويق المنتج عبر التناقل الالكتروني** نسخة من التسويق عبر الكلمة المنطوقة يتم عن طريق الانترنـت و رسـائل البريـد الالكـتروني او عـن طريـق الأحداث التسويقية الأخرى سريعة الانتشار مما يجعـل الزبائن يرغبون في نقلها لأصدقائهم.

Volume industry — An industry characterised by few opportunities to create competitive advantages, but each advantage is huge and gives a high pay-off.	**الصناعات الضخمة** صناعة تتسم بوجود فرص قليلة لاستحداث المزايا التنافسية ولكن تتسم كل مزية من مزاياها بالضخامة وجلبها لعائد كبير.

W

Wants — The form human needs take as they are shaped by culture and individual personalities.	**الرغبات** الشكل التي تتخذه الرغبات الإنسانية حسبما تكونها البيئة الحضارية والشخصيات الفردية.
Warehouse club (wholesale club, membership warehouse) — Off-price retailer that sells a limited selection of brand-name grocery items, appliances, clothing and a hodgepodge of other goods at deep discounts to members who pay annual membership fees.	**نادي المخازن ، نادي البيع بالجملة ، والمخازن ذات العضوية** محل بيع تجزئه مخفض الأسعار يقوم ببيع أصناف استهلاكية مختارة ومحددة من العلامات التجارية وتشمل الأجهزة والملابس و تشكيلة من السلع الأخرى تقدم بخصومات كبيرة للأعضاء مقابل دفعهم رسوم عضوية سنوية.
Web communities — Websites upon which members can congregate online and exchange views on issues of common interest.	**مجموعات الشبكة العنكبوتية** مواقع الكترونية يتجمع فيها الأعضاء على الانترنت ويتبادلون الآراء حلو مواضيع ذات اهتمام مشترك
Webcasting (push programming) — The automatic downloading of customized information of interest to recipients' PCs, affording an attractive channel for delivering Internet advertising or other information content.	**برنامج دفع الزبائن بواسطة الانترنت** التحميل الآلي للمعلومات المعدلة المهمة لمستقبليها وهي تكون قناة جذابة لإيصال الإعلانات و غيرها من المحتويات على الشبكة.

Wheel of retailing — A concept of retailing which states that new types of retailer usually begin as low-margin, low-price, low-status operations, but later evolve into higher-priced, higher-service operations, eventually becoming like the conventional retailers they replaced.	**عجلة تجارة التجزئة** مبدأ لتجارة التجزئة يرتكز على وجود أنواع جديدة من تجارة التجزئة وعادة ما يبدأ من ربح ضئيل وسعر مخفض وعمليات ذات مستوى قليل ، ولكنها سرعان ما تتطور لاحقاً لتصبح أعلى سعراً و يكبر حجم عمليات الخدمة فيها لتصبح في نهاية المطاف مثل تجارة التجزئة العادية التي استبدلتها.
Wholesaler — A firm engaged primarily in selling goods and services to those buying for resale or business use.	**بائع الجملة** شركة تتعامل بشكل أساس في بيع السلع و الخدمات مع أولئك الذين يشترونها من اجل إعادة بيعها او استخدامها في الأعمال التجارية.
Wholesaler-sponsored voluntary chains — Voluntary chains of independent retailers organized by the wholesaler to help them compete with large chain organizations.	**السلاسل التطوعية المدعومة من تجار الجملة** سلاسل تطوعية (اختيارية) لتجار تجزئة مستقلين ينظمها تجار الجملة لمساعدتهم على منافسة المنظمات ذات السلاسل الكبرى.
Wildcat a business with a high level of opportunity and a high level of threat.	**العمل (المنشاة) التجاري المغامر** منشاة تجاريه تمتلك الفرص وكذلك المخاطر ذات المستوى العالي.
Word-of-mouth influence — Personal communication about a product between target buyers and neighbors, friends, family members and associates.	**تأثير الكلمة المنطوقة** اتصال شخصي حول منتج يدور ما بين المستهلكين المستهدفين والجيران والأصدقاء وأفراد العائلة والزملاء

Workload approach — An approach to setting sales force size, whereby the company groups accounts into different size classes and then determines how many salespeople are needed to call on them the desired number of times.	**أسلوب عبء العمل** أسلوب لوضع حجم و عدد قوى (موظفين) البيع ، حيث تقسم حسابات مجموعات الشركة إلى فئات حجمية مختلفة ثم يحدد عدد موظفي البيع المطلوبين للاتصال بهم و يحدد عدد مرات الاتصال .

Y

Yuppie commonly used term to describe a lifestyle-based market segment consisting of "young , urban professionals."	**يوببي** مصطلح شائع الاستخدام لوصف أسلوب عيش احد القطاعات السوقية المكونة من " رجال الأعمال المهنيين الشبان و الحضريين (المدنيين) "

Z

Zone pricing — A geographic pricing strategy in which the company sets up two or more zones. All customers within a zone pay the same total price; the more distant the zone, the higher the price.	**التسعير على أساس المنطقة الجغرافية (النطاق الجغرافي)** استراتجييه تسعير جغرافية حيث تقوم الشركة بتأسيس منطقتين جغرافيتين او أكثر حيث يقوم الزبائن داخل المنطقة الواحدة بدفع إجمالي السعر نفسه ، وكلما كانت مسافة المنطقة ابعد كلما ارتفع السعر.

قائمة المصادر

معجم الوسيط، (2010).

أولاً: الوثائق الرسمية

1. بحوث بلونكيت المتحدة، (2007).
2. تقرير الاتحاد الرياضي السوري لكرة القدم، (2009)، دمشق.
3. تقرير إحصائية المركز الوطني للثقافة والترفيه الاسترالية، (2004).
4. تقرير الأمم المتحدة المعنى بالبيئة والتنمية- ريو دى جانيرو (1992)، المجلد الأول-القرارات التى أتخذها المؤتمر-الأمم المتحدة – نيويورك1993 .
5. التقرير السنوي للأمانة العامة في اللجنة الأولمبية العراقية، (2009)، بغداد، إصدار 2010م.
6. تقرير المنظمة الرياضية (الفيفا) (2010).
7. تقرير المؤسسة الوطنية الأمريكية للغولف، (2003).
8. جريدة الشرق الأوسط، (2010)، العدد (11521)، الكويت.
9. جريدة الشرق الأوسط الإلكترونية، (2010)، العدد (11490)، الكويت.
10. جريدة الوسط الرياضي، (2007)، العدد (1820)، الكويت.
11. مجلة جميلة الالكترونية، (2010)، المجلد (11)، العدد (230)، بيروت، لبنان.
12. النظام الموحد للأندية العراقية لعام 2007.
13. مقابلات مع رؤساء الأندية الرياضية المبحوثة.

ثانياً: المصادر العربية

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية

1. أمين، حامد محمد أحمد، (2008)، "تحويل الرياضة إلى صناعة تولد ألآلاف من فرص العمل وتشغيل الأندية على أساس شركات مساهمة عامة"، دراسة مقدمة لشركة الروّاد للخدمات المالية، الخرطوم، السودان.
2. الجريري، صالح عمرو كرامة، (2007)، "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
3. السهلي، منى عبد العزيز، (2003)، "أساليب تسويق البطولات في الاتحادات الرياضية بدولة البحرين"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين، البحرين.
4. العاني، ثناء إسماعيل رشيد، (2007)، "صناعة الأخبار في القناة الفضائية العراقية، دراسة تحليلية لنشرات الأخبار للمدة من 2004-04-01 ولغاية 2004-09-30"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

5. عبـد الحميـد، حنـان عبـد المـنعم (1999). "البنـاء العـاملي للتعصـب الريـاضي لـدى المشجعين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.

6. عبد العاطي، خالد إبراهيم، (2000)، "أساليب مقترحة لتسويق البطولات الرياضية في جمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غـير منشـورة، كليـة التربيـة الرياضـية للبنـين، جامعـة حلوان، القاهرة.

7. النقي، عمر محمد أحمـد عـثمان، (2010)، "التـأثير المتبـادل بـين رياضـة كـرة القـدم والسياسة والاقتصاد"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث الإنمائيـة، جامعـة الخرطوم، السودان.

8. النمر، درمـان سـليمان صـادق، (1995)، "المشـكلات الوظيفيـة والتسـويقية لوحـدات التسويق في المصارف التجارية الحكومية العراقية"، اطروحة دكتوراه غـير منشـورة، كليـة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

ب. البحوث المنشورة في المجلات العلمية

1. أحمد، أحمد سعيد، (2002)، "إدارة الاتحادات الرياضية"، مجلـة التربيـة الرياضـية، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد.

2. الـديوه جـي، أبي سـعيد، و البكـري، ثـامر يـاسر، (2001)، "إدراك المـديرين لمفهـوم المسؤولية الاجتماعية"، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، حزيران.

3. الخاجة، هدى حسين (2001)، "آراء الرياضيين حول معوقـات التسـويق الريـاضي في دولة البحرين"، المجلة العلمية للتربية البدنيـة والرياضـة، العـدد (20)، كليـة التربيـة الرياضـية للبنات، جامعة الاسكندرية، مصر.

4. رمادي، محمد أحمد، و كمال، محمد، (2006)، "لجنة تسويقية مقترحـة بالاتحـادات الرياضية الأولمبية بجمهورية مصر العربية"، مجلة التربية البدنية والرياضـة، العـدد (22)، كليـة التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية، مصر.

5. السيد، عطية ماهر محمود، (2005)، "دوافع التسويق الرياضي بالأنديـة الرياضـية"، مجلة التربية البدنية والرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية، مصر.

6. صادق، علي جميل، (2007)، "الاستثمار في المجـال الريـاضي يرفـع مـن مسـتواها إلى 100%"، المجلة الرياضية، العدد (323)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

7. عبـد الغنـي، نعـمان، (2009ب)، "العلاقـات العامـة في مجـال الرياضـة الحديثـة"، مقتبس من مجلة فلسطين – صفحة الرياضة، 28 آب، فلسطين.

8. عبد الغني، نعمان، (2009ت)، "تمويل الأندية الرياضـية في ظـل الاحـتراف الريـاضي بالجزائر"، بحث منشور في مجلة التربية الرياضية، المجلد 80، العـدد 12، نيسـان، كليـة التربيـة الرياضية، جامعة الجزائر.

9. عبد اللـه، سـيدي، (2009)، "لغـة الاتصـال في الإعـلام الريـاضي المقـروء وتشـجيع الاحتراف الرياضي في الجزائر"، بحث مقدم إلى معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر.

10. العسكري، سليمان إبراهيم، (2010)، "الرياضة بين التنمية والتجارة"، مجلة العربي، العدد 617، جمادى الأولى –أبريل، وزارة الإعلام، الكويت.

11. عمر، نبيل عبد المطلب محمد وشلبي، سعد أحمد سعد، (2005)، "تسويق الرعاية الرياضية بالمؤسسات الاقتصادية في جمهورية مصر العربية- دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية الرياضية، العدد 40، المجلد 62، جامعة المنصورة.

12. قشطة، عمر نصر الله، (2009)، "الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة لتطوير عمل إدارة الاتحادات الرياضية الفلسطينية"، دراسة قدّمت إلى كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

13. القيعي، عدلي، (2007)، "الرياضة أهم الصناعات التي تشكل جانباً اقتصادياً في الدول"، مجلة التربية الرياضية للبنات، العدد (25)، كلية التربية البدنية والرياضة، جامعة الاسكندرية، مصر.

14. الهاشمي، على عبد الزهرة، (2003)، "تأثير نظام العولمة على مستقبل الحركة الرياضية والإعلام الرياضي"، بحث منشور في مجلة التربية الرياضية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، العراق.

ت. المؤتمرات والندوات العلمية

1. بخاري، عبد اللطيف، (2000)، "دور الإدارة في تطوير الحركة الرياضية للألفية الثالثة"، الندوة العلمية الأولى في جامعة البحرين، قسم التربية البدنية.

2. تركستاني، عبد العزيز، (2004)، "دور أجهزة العلاقات العامة في تكوين الصور الذهنية"، الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، المنتدى الإعلامي السنوي الثاني.

3. حلمي، إبراهيم، (1996)، "عرض عام لمشاكل تسويق وتمويل الرياضة بالولايات المتحدة الأمريكية"، المؤتمر العلمي "التنمية البشرية واقتصاديات الرياضة -التجسيدات والطموحات-، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.

4. حمدان، سارى و أديب، سهير، (1996)، "أساليب مقترحة لتسويق الرياضة كما يراها رجال الأعمال في الأردن"، المؤتمر العلمي "التنمية البشرية واقتصاديات الرياضة –التجسيدات والطموحات-، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.

5. السعيدي، عبد الحميد، وحسين، خالد صالح، (2000)، "الأندية والاتحادات الرياضية العامة بالجمهورية اليمنية بين الواقع والطموح" ، ورقة عمل مقدمة إلى المجلس الاستشاري للاتحاد الرياضي اليمني.

6. الغافري، حماد، (1993)، "ندوة التسويق الرياضي"، جزء من الكلمة الافتتاحية للكتيب المقامة في مسقط، للفترة من 27-28 نسيان.

7. الوصابي، عبد العزيز، (2009)، "التسويق الرياضي وانعكاسه على مستوى الرياضة في اليمن"، مداخلة طرحت في الملتقى الدولي الثالث للفترة من 25-26 كانون الثاني، عنوان الملتقى "رؤية مستقبلية حول الاحتراف الرياضي في الجزائر"، ملحقية دالي إبراهيم، جامعة الجزائر، الجزائر.

ث. الكتب العربية

1. التكريتي، وديع ياسين، والعبيدي، حسن محمد عبد، (1999)، "التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية"، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل.

2. جودة، محفوظ، (2008)، "التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

3. حجازي، علية عبد المنعم، والشافعي، حسن أحمد، (2009)، "استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة - في ضوء التحولات الاقتصادية العالمية الحرة"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

4. الحساني، صلاح مهدي، (2010)، "أنظمة وتقنيات البناء الحديثة"، الطبعة الأولى، شركة الغدير للطباعة والنشر، البصرة، العراق.

5. حماحمي، محمد محمد، (2000)، "الترويح المائي"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

6. الدليمي، حميد جاعد محسن، (2002)، "علم اجتماع الإعلام رؤية سيوسولوجية مستقبلية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

7. الديوه جي، ابي سعيد، (2000)، "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، الطبعة الأولى، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

8. راتشمان، ديفيد، (2001)، "الإدارة المعاصرة"، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد السيد احمد عبد المتعال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

9. رشتي، جيهان، (2000)، "الأسس العلمية لنظريات الإعلام"، مؤسسة دار التعاون والنشر، القاهرة، مصر.

10. ريد، روبرت، وبوجانيك، دافيد، (2007)، "تسويق خدمات الضيافة"، ترجمة ومراجعة: سرور علي ابراهيم، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

11. السكارنة، بلال خلف، (2008)، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

12. الشافعي، حسن أحمد، (2004)، "الإعلام في التربية البدنية والرياضية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.

13. كوتلر، فيليب، وآرمسترونج ، كاري، (2007)، "أساسيات التسويق"، ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: عبد المرضي حامد عزام و عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

14. كوتلر، فيليب، وآرمسترونج ، كاري، (2009)، "أساسيات التسويق"، ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: عبد المرضي حامد عزام و عبد المنعم بن إبراهيم العبد المنعم، الطبعة الثانية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

15. هل، شارلز، وجونز، جاريث، (2008)، "الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل"، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، و محمد السيد احمد عبد المتعال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

أ. الرسائل والاطاريح الأجنبية Foreign Thesis

1. Carlos, F.D, (2009), "Sports and New Building Game", PhD Thesis in Sport Education, 10th edition, Pearson, U.S.A.

2. Clagton, H.A., (2009), "Sport Events and The Effictive of Macro Environment in it", Master of Since Thesis, Oxford University, UK.

3. Hutchinson, Michael D. (2008), "Early Career Development in the Sport Industry: Factors Affecting Employment", Master of Science Thesis, Texas A and M University.

4. Mukherjee, Arpita, Goswami, Ramneet, Goyal, Tanu M, Satija, Divya and Gupta, Amrita, (2010), "Sports Retailing in India: Opportunities, Constraints and Way Forward", The Sports Retailing Industry in India Market Research, Indian Council for Research on International Economic Relations, India University.

ب. التقارير الرسمية الأجنبية English Official Reports

1. Australian Office Analysis Report, (2006).

2. England Sport Reports, (2006).

3. England Sport Reports, (2009).

4. Lobal Education and Career Development Ctr. Reports, 2010.

5. National Center for Culture and Recreation Statistics, (2004), "Household Expenditure Survey on Sports and Physical Recreation, Australia, 2003-2004, Australian Bureau of Statistics", Canberra.

6. Research In China, (2004), Annual Reports of 361 Degrees, Li Ning, Anta, Xtep, Peak, Kappa.

7. China Sporting Goods Industry Report, 2009.

ت. المجلات الأجنبية English Journals

1. Awan, K. and Shahzad M., (2006), "Relationship in the Sport Team : Analysis and Measurement", Sport Marketing Quarterly, Vol. 11, No.3., West Virginia University.

2. Bee, Colleen C. and Kahle, Lynn R., (2006),"Relationship Marketing In Sports: A Functional Approach", Sport Marketing Quarterly, Vol. 15, No.2., West Virginia University.

3. Bennet, Gregg, Sagas, Michael and Dees, Windy, (2006), “Media Preference of Action Sports Consumers: Differences Between Generation X and Y.”, Sport Marketing Quarterly, Vol.15, NO.1, 40-49. Business Source Complete.

4. Berry, Leonard L. (1995), "Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4.

5. Berry, L. L., and Parasuraman, A., (1991), "Marketing Services: Competing Through Quality", New York:: The Free Press.

6. Bradish, Cheri and Cronin J. Joseph, (2009), " Corporate Social Responsibility in Sport", Journal of Sport Management, No.23, Human Kinetics, Inc.

7. Brody, John, Gregovits, Vic, Hill, Nancy, McGee, Mike, J. Patrick, Jr. McGee, O'Neil, Scott, and Schwartzkopf, Kurt, (2010), "Industry Insider: Sport Marketing Forecast", Journal of the Sport Marketing Quarterly, Vol.19, No.1, West Virginia University.

8. Brown, M., (2003), "An analysis of online marketing in the sport industry: User activity, communication objectives, and perceived benefits", Journal of Sport Marketing Quarterly, Vol.12, No.1.

9. Carroll, Archie, (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility toward the Moral Management of Organization Stakeholders", Business Horizons, March-April.

10. Carroll, Archie, (2000), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Morale Management of Organization Stakeholders Business Horizons", Journal of Sport Management, No.21, Human Kinetics, Inc. July-August.

11. Cheng, Philip, (2009), "The Development of Asian Sport Industry", National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.

12. Courtland, P. and Thill, L., (2001), " The Distribution Channel and it's Effect in The Organization Behavior", Journal of Marketing, Vol.22, No.5.

13. Cumani, F., (2007), "Carnival excitement has Team George over the moon", The Sydney Morning Herald, No.2, November.

14. Davies, R., (2002), "Sport, Citizenship and Development—Challenges and Opportunities for Sports Sponsors", World Sports Forum, Lausanne, 23 September.

15. Dawes, A., (2009), "Brand Loyalty in the UK Sportswear", Journal of the Sport Marketing Quarterly, Vol.12, No.3, West Virginia University.

16. Dillon, John F. and Crifasi, Sheila C., (2000), "Pay TV and It's Effectiveness in Arabic Sport Industry", Journal of the Association for Communication Administration , No.1.

17. Doherty, Alison, and Murray, Martha, (2007), “The Strategic Sponsorship Process in a Non-Profit Sport Organization”, Journal of Sport Marketing Quarterly, Vol.16, No.1.

18. Elam, Elizabeth L. R.,and Hamakawa, Curt L., (2008), "International Sport Marketing: Branding and Promoting the 2006 Olympic Winter Games", Journal of Business and Application, Vol.22, No.2.

19. Elena, R. (2014)." Sports Sponsorship Evolution in the Economic Recession. Analytical Evidence From empirical cases. Physical Culture and Sport. Studies And Research. volume lxi.

20. Evans, A., James, T., and Tomes, A. (1996), "Marketing in UK Sport Associations". The Services Industries Journal, Vol.16, No.2.

21. Fournier, Susan, Susan Dobscha, and David Glen Mick, (1998), "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", Journal of Harvard Business Review, 76 January/ February.

22. Gillis, R., (2005), "Harnessing the power of personality. Sponsorship Works, Vol.2, London, UK: Journal of Sport Business Jnternationa.

23. Gunzerath, David, (2000) "Darn That PAY-TV: STV Challenge to American Television’s Dominant Economic Model", Journal of Broadcasting and Electronic Media, Vol.44, No.4.

24. Harrison, Wallker, J. (2000), "The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents", Journal of Service Research, Vol.4, No.1.

25. Heerden, C.H., Van, (2003), "Developing A Body of Knowledge for Sport Marketing in African", African Journal for Physical, Health Education, Vol.9, No.2.

26. Holmes, Sundra, (1985), "Corporate Social Performance and Present Areas of Commitment", Academy of Management Journal, Vol. 20.

27. Humphreys, Brad R., and Humphreys, Brad R., (2008), "The Size and Scope of the Sports Industry in the United States", North American Association Sport Economic Journal, IASE/ NAASE Working Paper Series, No. 08-11.

28. Irwin, R. Graham, (1993), "Sport Marketing Opprtunities in the commonwealth of independent States", Journal of Marketing Quarterly, Vol.3, No.2, West Virginia University.

29. Irwin, RL., Zwick, D., and Sutton, WA., (2005), "Assessing Organizational attributies contributing to Marketing excellence in American Professional Sport Franchies", Europian Journal ofr Marketing, Vol. 33, No. 3/4.

30. Irwin, RL., and Sutton, WA., (2005), "The Uniqe of Sport Marketing and the Fans ", Europian Journal ofr Marketing, Vol. 25, No. 2.

31. Ismail, F., (2008), " The Effect of Sponsorship in the Sport Media", Europian Journal ofr Marketing, Vol. 29, No. 3/4

32. John H. (2000), "Developing New Rules For New Market", Journal of the Marketing Since, No.28,Winter.

33. Kitchen, Philip J., (1993), "Public relations: a rationale for its development and usage within UK fast-moving consumer goods firm", Europen Journal of Marketing, Vol.27, No.7.

34. Kriemadis, Thanos, and Terzoudis, Christos, (2007), "Strategic Marketing Planning in the Sport Sector", Sport Management International Journal, SMIJ-Vol.3, No.1.

35. Mason, Daniel S., (1999), "What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues", European Journal of Marketing, Vol. 33, No. 3\4, MCB University Press. U.S.A.

36. McGlone, Colleen, and Martin, Nathan, (2006), "Nike's Corporate Interest Lives Strong: A Case of Cause-Related Marketing and Leveraging", Journal of Sport Marketing Quarterly, Vol.15, No.3, West Virginia University.

37. Memari, Zh., Khabiri, M., Hamidi, M., Nezhad, A. Kazem, and Yadollahi, J., (2008), "Modeling the Marketing Mix of the Iranian Sport Industry", The World Journal of Sport Sciences, 1 (1), P. 72-80 © IDOSI Publications.

38. Olajidi, O. A. (2005), "Inhibitions to Sports development in Nigeria Colleges of Education", Journal of Sports Management and Educational Research. 1(1), Pp 191-198.

39. Pons, F., Mourali, M., and Nyeck, S., (2008), "Consumer orientation toward sporting events: Scale development and validation", Journal of Services Research, No.8.

40. Powell, M., (2001), "Technology and Sporting goods", Journal of Sporting Goods Bussiness, No.34, Vol.6.

41. Quester, P. G., and Thompson, B., (2001), "Advertising and Promotion Leverage on arts Sponsorship effectiveness", Journal of Advertising Research, Vol. 41, No.1.

42. Rein, Irving, Kotler, Philip and Shields, Ben, (2007), "The Future of Sports Media", Futurist Journal, Vol. 41, NO.1, 40-43. Business Source Complete.

43. Reis, Raul, (1999), "What Prevents Cable TV From Taking off In Brazil ?"", Journal of Broadcasting and Electronic Media, Vol.43 No.3.

44. Rohm, Andrew J., Milne, George R., and McDonald, Mark A., (2006), "A Mixed – Method Approach for Developing Market Segmentation Typologies in The Sport Industry", Journal of Sport Marketing Quarterly, Vol. 15, No.1., West Virginia University.

45. Rowe, D., Lawrence, G., Miller, T. and McKay, J., (1994), "Global sport? Core concern and peripheral vision, Media, Culture and Society", Journal of Sport Marketing Quarterly, Vol.16, No.4., West Virginia University.

46. Shannon, R., (1999), "Sport Marketing: An examination of Academic Marketing Publication", Journal of Services Marketing, Vol.13, No.6.

47. Sheth, Jagdish N. and Parvatiyar, Atul (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", Journal of the Academy of Marketing Sciences, 23 Fall.

48. Shilbury, Dived, (1994), "Delivering Quality Service in Professional Sport", Journal of Sport Marketing Quarterly, Vol.1, No.3, West Virginia University.

49. Sin, L. Y., Tes, A. C., Chan, H., Heung, V. C., and Yim, F. H., (2006), "The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in the Hotel Industry", Journal of Hospitality and Tourism Research, Vol.30, No.4.

50. Stevens, R. E., (1995), "Sport Marketing Among Sweden Collegs and University", Journal of Sport Marketing Qarterly, Morgan Town, Vol.2, No.6, West Virginia University.

51. Stotlar, David, (2004), "Sponsorship Evaluation: Moving from Theory to Practice", Journal of Sport Marketing Quarterly, Vol.13, No.1, Fitness Information Technology, Inc.

52. Theysohn, S., Hinz, O., Nosworthy, S., and Kirchner, M., (2009), "Official Supporters Clubs: the untapped potential of fan loyalty", International Journal of Sport Marketing and Sponsorshiop, 10 (4).

53. Walker, Matthew, Kent, Aubery, and Vincent, John, (2010), "Communicating Socially Responsible Initiatives: An Analysis of U.S. Professional Teams", Journal of Sport Marketing Quarterly, Vol.19, No.4, West Virginia University.

54. Watson, J., and Rich, A., (2000), "From Players To Voyeurs: A Six Typology of Sport Fans", Journal of Unpublished manuscript, Dec 30.

55. Wright, J. and Clarke, G. (1998) "Sport, the media and the construction of compulsory heterosexuality: a case of women's Rugby Union", Journal of the International Review for the Sociology of Sport, Vol.34, No.3.

56. Yusof, Aminuddin, (2008), "Globalization and the Malaysian Sports Industry", Research Journal of International Studies, Issue 8, November.

ث. الكتب الأجنبية English Books

1. Adam, D. and Leonard, E., (2003), "Life, Universe and Everything", 1st edition, McGraw-Hill Inc., U.S.A.

2. Akaer, David A., (2009), "Strategic Marketing Management", 9th edition, John Willy and Sons Publisher, Inc., U.S.A.

3. Andrew, T., (2006), "Elementary Marketing", 4th ed., Prentice-Hall, U.S.A.

4. Armstrong, Gary and Kotler, Philip, (2000), "Marketing An Introduction", 5th edition., Prentice -Hall, Inc., U.S.A.

5. Baier, M., and Ruf, Kurtiz M., (2002), "Conteporary Database Marketing", 1st edition, Prentice- Hall, U.S.A.

6. Baker, Michael J, (1995), "Marketing Strategy and Management" ,1st edition, Macmillan Press Ltd.

7. Baker, Michael J, (2000), "Marketing Strategy and Management" ,3rd edition, Macmillan Press Ltd.

8. Barringer, A.S and Ireland, A.C, (2008), "The Apllication of Markting Mix in The Sport Events", 3th edition, John Wiley and Sons, UK.

9. Bean, William C., (2000), "Strategic Planning That Makes Things Happy", Human Resource Development Press, Inc., U.S.A.

10. Bearden, William O., Ingram, Thomas N., and LaForge, Raymond W., (2000), "Marketing: Principles and Perspective", 1st edition, McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.

11. Bearden, William O., Ingram, Thomas N., and LaForge, Raymond W., (2007), "Marketing: Principles and Perspective", 5th edition, McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.

12. Belz, Frank-Martin, and Peattie, Ken, (2009), "Sustainability Marketing: A Global Perspective", 1st edition, John Wiley and Sons, Ltd, UK.

13. Blech, George E. and Blech, Michael A., (2001), "Advertising and Promotion", 5th edition, International Education, McGraw- Hill Companies, Inc., U.S.A.

14. Boon, Louis E. and Kurtz, David L., (2004), "Contemporary Marketing", 11th edition, Thomson, South-Western, U.S.A.

15. Boyd, Harper W., Walker, Orville C., and Lirreche, Jean C., (1998), "Marketing Management: Strategic Aprroach with Globel Orientation", International edition, McGraw-Hill CO., U.S.A.

16. Bronzan, R.T., (1977), "Public Relations, Promotion and Fund –raising for Athletic and Physical Education Programe", 1st ed., McGraw-Hill Co., UK.

17. Bucher, C. A., and Krotee, M. C. (2000), "Management of physical education and sport. Boston: McGraw-Hill Company.

18. Broom, G. M., (2009), "Cut lip and Center's Effective Public Relations", 10th edition, Prentice- Hall, Upper Saddle River, NJ.

19. Burke, E. (2002), "Principle of Management", 2nd edition, McGraw-Hill, Inc., New York, U.S.A.

20. Chase, R, (2001), "Operations Management for Competitive Advantage", McGraw-Hill, Inc. New York.

21. Chris, P., (2007), "Marketing Communication: Frame works, Theories and Application", 2nd edtion, Prentice-Hall, NewJersey.

22. Clow, Kenneth E. and Baack, Donald, (2004), "Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications", 2nd edition, Person International Education, Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.

23. Clow, Kenneth E. and Baack, Donald, (2007), "Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications", 3rd edition, Person International Education, Prentice-Hall, U.S.A.

24. Cravens, David W., and Piercy, Nigel F., (2004), "Strategic Marketing", 8th edition, McGraw-Hill, Irwin Companies, Inc., UK.

25. Cravens, David, Piercy, Nigel F. and Prentice, Ashley, (2006), "Developing Market-Driven Product Strategies", Journal of Product and Brand Management, Vol. 9, No. 6.

26. Caywood, C.L., (1997), "The Handbook OF Strategic Public Relation and Integrated Communication", 2nd ed., McGraw-Hill, U.S.A.

27. Daft, R. L., (2001), "Organization Theory and Design", 2nd edition, West Publisher, Francisco.

28. Dibb, S., and Simkin, L., (2007), "Marketing Planning: A workbook for Marketing Managers", 2nd edition, Pearson education Ltd., U.S.A.

29. Doyle, Peter, (1991), "Marketing Management and Strategy", 2nd edition, Prentice-Hall. USA.

30. Ebel, R., (1972), "Essentials of Educational Management", 1st edition, Printice-Hall, New jersey, U.S.A.

31. Egan, John, (2001) "Relationship Marketing - Exploring relational Strategies in Marketing", 1st edition, Pearson Education- Prentice-Hall, U.S.A.

32. Etzel, M., Walker, B., and Stanton, W., (2001), "Marketing", 3rd eidion, McGraw-Hill Co., Inc., U.S.A.

33. Fasan, C. O. (2004). "Introduction to Sport Administration and Management". Beula Publication, U.S.A.

34. Ferrand, A., and McCarthy, S., (2009), "Marketing the Sport Organization: Building Network and Relationships", 1st edition, Rout ledge, Abingdon, Canada, U.S.A.

35. Foster, G., S. Greyser, and B. Walsh, (2006), "The Business of Sports", 3rd edition, Mason, OH: Thomson South- Western, U.S.A.

36. Fullerton, Sam, (2007), "Sport Marketing", 1st edition, McGraw-Hill and Irwin for Printing and Publisher, U.S.A.

37. Fullerton, Sam, (2010), "Sport Marketing", 2nd edition, McGraw-Hill and Irwin for Printing and Publisher, U.S.A.

38. Gladden, J., and Sutton, W., (2005), "Marketing Principles applied to Sport Management", L. MasteraJexis, C. Barr, and M. Huns edition, Jones and Bartlett Publishers, U.S.A.

39. Gray, D., and McEvoy, C., (2005), "Sport Marketing Strategies and Tactics-The Management of Sport: Its foundation and application", Parkhouse edition, McGraw-Hill Inc., New York, U.S.A.

40. Grey, A., and Skildum-Reid, K., (1999), "The Sponsorship Seeker's Toolkit", 2nd edition, McGrow-Hill Co., Sydney, Australian.

41. Gross, Lynne, (2000), "Telecommunications:An Introduction To Electronic Media", 2nd edition, McGraw-Hill Co., UK.

42. Heath, R. L., (2001), "Handbook of Public Relations", Sage Publications Inc., UK.

43. Hernander, R. A. (2004), "Managing Sport Organization Champaign", IL : Human Kinetics.

44. Hill, Charles, W.L. and Johns, Gareth R.,(2001), "Strategic Management: Text and Cases", 4th edition, Saunders College Publishing.

45. Hoffman, K., Douglas and Bateson, John E.G., (2007), "Service Marketing: Concepts, Strategies and Cases", 2nd ed., McGraw-Hill, UK.

46. Hopwood, Maria, Kitchen, Paul, and Skinner, James, (2010), "Sport Public Relations and Communication", 1st edition, Elsevier Printing, U.K.

47. Hoye, Teck-Hua, Park , Young-Hoon, and Zhou, Yong-Pin, (2005), "Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value".

48. Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., and Nicholson, M., (2006), "Sport Management: Principles and Applications", 1st edition, Elsevier, UK.

49. Jobber, David, Fahy, John, (2006), "Foundations of Marketing", 2nd edition, McGraw-Hill Companies, Inc., UK.

50. Juslin, Lint and Lintu, Leo, (2002), "Marketing Planning and Forecasting", 2nd edition, McGrow-Hill, UK.

51. Kerin, Roger A., and Peterson, Robert A., (2007), "Strategic Marketing Problems: Cases and Comments", 11th edition, Prentice-Hall, U.S.A.

52. Kotler, Philip, (2000a), "Marketing Management", The Millennium edition., Prentice-Hall International, U.S.A.

53. Kotler, Philip, (2000b), "Marketing Management", 5th Ed, Prentice-Hall, International Inc., USA.

54. Kotler, Philip and Dubois, Bernard, (2002), "Marketing Management", Publi Union édition, Paris, France , 10 eme édition, p.120-121.

55. Kotler, Philip, (2003a), "Marketing Management", 11th Ed, Prentice-Hall, Inc., USA.

56. Kotler, Philip, (2003b) "Marketing Insights from A to Z",1st edition. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.

57. Kotler, Philip and Armstrong, Gary, (2008), "Principles of Marketing", 12th edition, Prentice- Hall, Inc., U.S.A.

58. Kotler, Philip and Keller, Kotler, (2007), "Marketing Management", 2nd edition, Person International Education, Prentice–Hall, Inc., U.S.A.

59. Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane, (2006), "Marketing management", 12th edition, Prentice -Hall Companies, Inc., New Jersey, USA.

60. Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane, (2007), "A Frame Work For Marketing Management", 3rd edition, Person International Education, Prentice–Hall, Inc., U.S.A.

61. Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, Brady, Mairead, Goodman, Malcolm, and Hansen, Torben, (2009), "Marketing Management", 1st edition, Prentice-Hall, UK.

62. Kotler, Philip, Wong, Veronica, Saunders, John, and Armstrong, Gray, (2005), "Principles of Marketing" 4th European edition, Prentice- Hall, UK.

63. Lagae, W., (2005), "Sport Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective. Financial Times", 2nd edition, Prentice-Hall, Harlow.

64. L'Etang, J., (2008), "Public Relations: Concepts, Practice and Critique", Sage Publications Ltd., London, UK.

65. Lovelock, C.H.,(2001), "Service Marketing", 3rd edition, Prentice-Hall, International Edition, New York, U.S.A.

66. Macmalland, T. and Tampo, L., (2000), "The Ways to Wrigth Goals", 2nd edition, McGraw-Hill Co., U.S.A.

67. McDaniel, Carl, Lamp, Charles W. Jr., and Hair, Joseph F. Jr., (2007), "Marketing Essentials", 5th edition, International Student edition, Thomson, South – Western, Canada, U.S.A.

68. Michael, Leeds, and Peter, V. A., (2003), "The Economics of Sports", 4th edition, McGraw-Hill, U.S.A.

69. Moriarty, Sandra, Mitchell, Nancy, and Wells, William, (2009), "Advertising: Principles and Practice", 8th edition, Person International Education, Prentice- Hall, U.S.A.

70. Mullin, Bernard J., Hardy, Stephen, and Sutton, William A., (2000), "Sport Marketing", 2nd edition, Human Kinetics for Printing, U.S.A.

71. Mullin, Bernard J., Hardy, Stephen, and Sutton, William A., (2007), "Sport Marketing", 3rd edition, Human Kinetics for Printing, U.S.A.

72. Obi, M. (2000), "Sports Marketing", 1st edition, Century and Sports Development in Nigeria. Abuja :

73. Pearce and Robinson, (1994), "Competitive Strategy: Formulation, Implementation, and Control", 5th Ed., Irwin Inc, Boston

74. Palmer, Adrian, (2001), "Principles of Services Marketing", 3rd edition, McGraw- Hill Publishing Co., UK.

75. Parks, J.B. and Zanger, B.R.K., (1990), "Sport and Fitness Management: Career Strategies and Professional Content", Champaign, IL: Human Kinetics.

76. Pedersen, Paul M., Parks, Janet B., Quarterman, Jerome, and Thibault, Lucie, (2011), "Contemporary Sport Management", 4th Edition, Human Kinetics, Canada, U.S.A.

77. Pettitt, S. and Brassington, F., (2006), "Principles of Marketing", 4th edition., Pearson Education Ltd.,, Harlow, UK.

78. Pickton, D., and Broderick, A., (2005), "Integrated Marketing Communications", 2nd edition, Pearson Educational Ltd., Harlow.

79. Pride, William, M., (2002), "Marketing", 5th edition, Houghton Mifflin Co., U.S.A.

80. Pride, William, M., and Ferrell, O.C., (2000) "Marketing: Concepts and Strategies", Houghton Mifflin Co., U.S.A.

81. Pride, William, M. and Ferrell, O. C., (2006), "Marketing", 2ed edition, Houghton Mifflin Co., U.S.A.

82. Porter, M.E., (1985), "Competitive Advantage", 1st edition, Free Press, New York, U.S.A.

83. Queen, H., (1986), "Sport Performance and Quality", 2nd edition, McGraw-Hill, U.S.A.

84. Ray, R., (2002), "Management Srategies in Athletic Training", 2nd edition, Champaign, Illinois.

85. Richard, M., Kevin, J., Fiona, CH., and Dave, CH., (2007), "Internet Marketing: Strategy, Implementaion and Practice", 4th edition, Houghton Mifflin Co., U.S.A.

86. Richman, Larry, (2007), "Improving your Project Management Skills", 2nd edition, McGraw-Hill, U.S.A.

87. Rowe, D., (2004), "Sport, Cluture and the Media", 2ed edition, McGraw-Hill Education, London, U.K.

88. Rudelius, William, Eric, N., Berkowitz, Roger, A., Kerin, and Steven, W. Hartley, (2000), "Marketing", 5th Edition, McGraw - Hill, U.S.A.

89. Ryan, T. J., (2005), "Marketing Mix. Sporting Goods Busieness", 3rd edition, McGrow-Hill CO., UK.

90. Schwarz, Eric C. and Hunter, Jason D., (2008), "Advanced Theory and Practice in Sport Marketing", 1st edition, Elsevier Inc., U.S.A.

91. Shank, Matthew, ad., (2008), "Sports Marketing: A Strategic Perspective", 3rd edition, Mc-Grow Hill Co., UK.

92. Sheth, Jagdish N., Mittal, Banwari, (2004), "Customer Behavior: A Managerial Perspective", 2nd edition, South-Western, Thomson, USA.

93. Shilbury, David, Westerbeek, Hans, Quick, Shyne, and Funk, Daniel, (2009), "Strategic Sport Marketing", 3rd edition, Allen and Unwin Printing, Sydney, Australia.

94. Skinner, J., (2009), "Sport Sponsorship and Marketing in Managing football: An International Perspective", Elsevier, Oxford Printing, UK

95. Slomon, Michael R., Marshall, Grey W., and Stuart, Elnora W., (2008), "Marketing: Real People, Real Choice", 5th edition, Prentice- Hall, New Jersey, U.S.A.

96. Smith, A , and Stewart, B, (1999), "Sport Management: A Guide to Professional Practice", Allen and Unwin Printing, Sydney, Australia.

97. Smith, A, and Taylor, (2004), "Football and Promotion", 2nd edition, Prentice-Hall, U.S.A.

98. Smith, Aaron C.T, (2008), "Introduction to Sport Marketing", 1st edition, Elsevier Printing and Publisher, Hungary

99. Stimpson, Peter, (2002), "Bussiness and Management for the IB Diploma", 3rd edition, Printice- Hall, U.S.A.

100. Stanton, William J., (2004), "Fundamentals of Marketing", International edition, McGraw-Hill Co., U.S.A.

101. Thomas, Brian, (2010), "Direct Marketing in Practice", 2nd edition, McGraw-Hill, UK.

102. Thompson, John (1994), "Strategic Management: Awareness & Change", 2nd edition, Chapman and Hall, London.

103. Tull, B. M. (2004), "Africa Unity through Sports", Benin: Ambik Press.

104. Wakefield, Kirk, L., (2007), "Team Sports Marketing", Elsevier, Inc., All rights reserved, U.S.A.

105. Watt, David C., (2003), "Sports Management and Administration", 2nd edition, Routledge is an imprint of the Taylor and Francis Group, New York, U.S.A.

106. Wheelen, Thomas, L., and Hunger, David, L., (2007), "Strategic Management and Business Policy", 11th edition, Pearson Education Ltd., New Jersey, U.S.A.

107. Wilcox, D., Ault, P., Agee, W. and Cameron, G. (2003) "Public Relations: Strategies and Tactics", New York : Longman.

108. Zeithaml, Valerie A. and Bitner, Mary J., (2000), "Service Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm", 2nd edition, McGraw- Hill Companies, UK.

رابعاً: مصادر من الانترنت

1. الحسناوي، علي، (2010)، "واقع الاحتراف الرياضي في العراق والعالم"، مقتبس، http://www.aasce.com/index.

2. رجب، محمد، "مناقشة تحضير فعاليات كأس العالم جنوب أفريقيا 2009م.
http://www.aljazeerasport.net/news/ football, 2010

3. الصباح، إبراهيم، وبصلات، نزار، (2009)، "المعوقات الإدارية والمالية التي تواجه الاتحادات الرياضية الاولمبية في فلسطين"، بحث مقدم لوزارة الشباب والرياضة الفلسطينية "www.najah.edu/file/faculties،

4. عبد العزيز، (2010)، "الاحتراف الرياضي"، (نسخة الكترونية من جريدة الرياض الرياضية، العدد 15263،8 نيسان مقتبس http://www.alriyadh.com/2010/04 /08/article514270.html

5. عبد الغني، نعمان، (2009أ)، "مستقبل الرياضة بين خيار التخصيص والتمويل الحكومي"، مجلة العلوم الاجتماعية الإلكترونية، قسم أخبار الرياضة
http://www.swmsa.net/ news.php?action=show&id=19

3. علي، عادل فاضل، (2007)، "التسويق في المجال الرياضي"، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، www.iraqacad.org.

4. قطان، وديان عدنان، (2007)، مقالة بعنوان "التحول الاقتصادي الرياضي"، صحيفة عكاظ الإلكترونية، العدد 213، أبريل، ملف الأرشيف العدد 16، ينظر:
http://www.okaz.com.sa/okaz/osf/20070417

5. نادي الوثبة السوري لكرة القدم، ينظر:http://:www,alwathbafans.com,2010.

6. www.Dictionary.com.

7. Allen, P. (2002)"Mining change or competitive advantage know ledge based strategies helping manager to adapt their principles to new economy", www,destinationcrm.com

8. Andrews, Jim (2015). "Sponsorship. Spending report. Where the dollars are going. And trends for 2015", Retrieved October, 26, 2016 from http: //www. Sponsorship.com

9. Blakey, Paul, (2010), “Learning Matters in Sport Marketing”: www.learningmatters.co.uk

10. Kartakoullis, Nicos, Papanikos, Gregory, and Karlis, George, (2005), "City and Sport Marketing Strategy: A Case of Athens 2004", www.thesportjournal.org/2003Journal/Vol6-No2/athens.asp.

11. Pons, Frank, Mourali, Mehdi, Cleveland, Mark, Laroche , Michel, and Nyeck, Simon, (2007), "The Consumer’s Orientation toward Sporting Events: Measurement and Segmentation Issues", University of San Diego, California, USA, contact us with frankpons@sandiego.edu.

12. Simons, D, and Desai, S. (2006), "Performance Improvement through Implementation o lean practices: A study o the U.K Red meat industry", www.looksmart.com.

13. http://www.aljazeerasport.net/news/football, 2010.

14. http://www.bdr130.net, 2008, by Ned. 1997, "subject in: The Sports Activities".

15. www.jbpub.com, by: Masteralexis, Lisa, P., Han, F., and Othey, C., 2008

16. http://www.download-it.org/learning-resources, 2010

17. http//:www.sportmarketing-112html, 2010

18. www.businesscoaching.com\the business coaching blo, 2010

19. www.NZ Lottery Grants Board.com, 2001

20. http://www. ESPN.com, 2010

21. http://www.sport4ever.maktoob.com, 2010

22. http://www.FIFA.com,2010

23. http:// www. Masdr.net/inf/news-action-show-id-5977.htm,2010

24. http://www.100fm6.com/vb, 2010

25. http://www.dralabdali.com, 2009

26. http://www.iusst.info/ articles/ alreyatha , 2010

27. http://www. Marketingteacher.com, 2010
28. http://www.arabianbusiness.com/arabic, 2010
29. http://www2.hud.ac.uk /courses/ undergrad, 2010
30. http://www.ar.fifa. Com/ worldcup, 2010
31. http://www.arabic.arabia.msn.com/Business/Press/press, 2010
32. http://www.fifa. Com/ worldcup /organization /media, 2010
33. www.alhadag. Com/kawalees1, 2010
34. http://www.alwatan.com.sa/Sports/News, 2011
35. http://www.Digital.argaam.com,2011

الفهرس